

第2回千代田ビジネス大賞 実施白書

受賞企業7社に学ぶ



平成22年7月

財団法人まちみらい千代田

はじめに

この冊子は、昨年度実施した「第2回千代田ビジネス大賞」において、各賞を受賞した7社を分析することにより、その特徴や学ぶべき点を明らかにするとともに、エントリーした企業全体についてもその課題などを明らかにすることで、これから成長発展していこうとする中小企業の一助となるよう作成したものです。

なお、作成に当たっては、専門的な分析を加えるため、一般社団法人ちよだ中小企業経営支援協会に業務を委託し、中小企業診断士の方々に執筆いただきました。

平成22年7月

財団法人まちみらい千代田

目次

第1章 概要.....	1
1. 千代田ビジネス大賞とは	1
2. 平成21年度第2回千代田ビジネス大賞の結果	1
3. 本冊子の概要.....	2
第2章 受賞企業に学ぶ.....	4
I 受賞企業各社の紹介と評価	4
1. 株式会社ポポンデッタ	4
2. 株式会社日宣.....	9
3. 株式会社兵左衛門.....	13
4. 第一環境アクア株式会社	16
5. 旅館龍名館本店（株式会社龍名館）	19
6. 三三株式会社.....	23
7. 株式会社地球健康クラブ	26
II 受賞企業から学ぶ点.....	28
1. 明確な経営理念	28
2. 事業領域の限定	28
3. 限定した事業領域を極める	29
4. 社員を大事にしている	29
5. まとめ	29
第3章 エントリー企業の今後について	30
1. 中小企業の課題	30
2. エントリー企業の課題	30
3. エントリー企業への支援	32
第4章 選考基準からみたエントリー企業	34
1. 部門特性	34
2. 革新性	36
3. 戦略性	38
4. 社会貢献性	40
第5章 平成22年度第3回千代田ビジネス大賞に向けて	43
資料編 エントリー企業の概要.....	44

第1章 概要

1. 千代田ビジネス大賞とは

千代田ビジネス大賞は、中小企業の成長発展を支援する事業の一環として、千代田区内に沢山有る経営革新や経営基盤の強化に取り組み成果を出している優れた会社を表彰するものです。

千代田区は一般的には大企業が多いと言うイメージが強いと思われませんが、実は中小企業の数が極めて多いのです。平成18年度東京都事業所・企業統計調査によれば、千代田区内の企業数15,911社のうち常用雇用者が100人未満の企業は14,579社で91.6%も有ります。ちなみに、中小企業が非常に多いと思われている港区でも、この比率は92.4%です。要するに千代田区内の企業のほとんどが中小企業なのです。この中小企業が優れた会社のイメージをしっかりと持って優れた会社に近づこうとするきっかけになることが、千代田ビジネス大賞の大きな目標です。

どんな会社を目指すかは会社によって異なりますので部門を設けました。経営革新部門、ユニーク部門、優秀老舗部門、大いなる志部門、ニュービジネス部門、環境貢献部門、安全安心部門、街並み部門、いきいき部門、文化伝統部門、自由部門の11部門です。

選考に当たっては部門特性、革新性、戦略性、社会貢献性の4つの観点から評価いたしました。評価の考え方については第4章で詳しく説明しています。

今回第2回の大賞を初めとする各賞の受賞企業が決まりましたので、振り返ってみたいと考えます。

2. 平成21年度第2回千代田ビジネス大賞の結果

今回、この大賞に49社から応募があり、11部門中9部門にエントリーがありました。厳正な審査の結果、以下のように決定しました。

大賞	株式会社ポポンデッタ(ユニーク部門)
東京商工会議所千代田支部会長賞	株式会社日宣(経営革新部門)
優秀賞	株式会社兵左衛門(安全安心部門) 第一環境アクア株式会社(環境貢献部門)
特別賞	株式会社龍名館(優秀老舗部門) 三三株式会社(ニュービジネス部門) 株式会社地球健康クラブ(環境貢献部門)

平成 22 年 3 月 17 日に、ちよだプラットフォームスクエアにおいて表彰式が行われました。

3. 本冊子の概要

本冊子は、以下の内容になっています。

第 2 章「受賞企業に学ぶ」では、受賞した企業はどのような会社でどのような点で優れた会社だったのか、そこからわれわれが学ぶべき点は何かについて述べています。

大賞を受賞した㈱ポポンデッタは、税理士である社長の趣味から始まった会社ですが、それだけだったら普通は町の鉄道模型屋で終わっていたところが、全国展開を考えるまでに多店舗化しています。

東京商工会議所千代田支部会長賞を受賞した㈱日宣は、地方ケーブルテレビ局に特徴あるサービスを提供していますが、そこにとどまらず経営革新を続け、エコうちの販売まで展開しています。

優秀賞 2 社のうち、1 社目は㈱兵左衛門です。㈱兵左衛門は安全安心を追求する箸作りで、百貨店でのシェア 60%を達成しています。

2 社目は、第一環境アクア㈱です。第一環境アクア㈱は、経営環境の厳しい建設業界にあって、事業領域を絞り込み市場ニーズを徹底して掘り起こすことで顧客満足を獲得し業績を伸ばしています。

今年度から特別賞を設けました。特別賞は入賞基準には達していないが今後に期待できるすばらしい点が有る会社として表彰したいという会社です。

1 社目は、㈱龍名館です。老舗では有りますが、特色有る旅館業を営んでいます。今後日本の国にとってますます重要になる観光と言う点で、貢献が期待される企業として選ばれました。

2 社目は、三三㈱です。名刺情報を営業ツールとして 100%以上活用するシステムを提供する会社として、目覚しい成長を続けています。

3 社目は、㈱地球健康クラブです。現代社会の最大の問題の一つである環境問題に正面から取り組む企業ですが、取り組み方に特色があります。

第 3 章「エントリー企業の今後について」は、現在、中小企業の抱える課題を明らかにし、今回エントリーされた企業がこれらの課題をどのように克服しようと努力されているのかについて、書いています。第 3 回の千代田ビジネス大賞に応募してみようとお考えの企業経営者はもちろん、経営に携わる方々にとってお役に立つ情報が書かれています。

第4章「選考基準からみたエントリー企業」は、部門特性・革新性・戦略性・社会貢献性の4つの切り口からみて、エントリー企業がどのような点で評価されたのか、具体的に示しています。

第5章「平成22年度第3回千代田ビジネス大賞に向けて」は第3回のビジネス大賞に多くの企業に応募いただけるようにとの呼びかけでこの白書のまとめとしています。

なお、最後に、「エントリー企業の概要」データを資料編として掲載しました。これを御覧になると、ごく普通の企業が応募されていることがよくお分かりになると思います。

この小冊子は、読みやすく、具体的で、かつ、利用価値があるものを目指しています。厳しい経営環境の中、活路を開いていこうとお考えの方々に、少しでもお役に立てるのであれば、これ以上の喜びはありません。

なお掲載企業について本文中の売上高等の数値は、公表されているか、記載についてご了解いただいた場合に限り明示しています。

第2章 受賞企業に学ぶ

I 受賞企業各社の紹介と評価

1. 株式会社ポポンデッタ

(株)ポポンデッタは千代田ビジネス大賞の大賞を受賞しました。評価のポイントは次の通りです。

- ・税理士業の傍ら、趣味で始めた鉄道模型の販売を事業として成功させ、全国に10店舗（2010年3月17日ビジネス大賞表彰式時点）を展開するまで発展させたこと
- ・「鉄道の持つ楽しさをより多くの人にお届けし、鉄道模型の力で人と人のコミュニケーションを活発化する」という理念を、ショッピングセンターへの出店や工夫された店舗作りで実践していること
- ・鉄道模型店では難しいとされる多店舗展開とジオラマによるレンタルレイアウトを実現していること
- ・顧客ニーズを捉えた店舗運営で、価格競争に巻き込まれない仕組みづくりができていていること

(1) 株式会社ポポンデッタの概要

業種：鉄道模型小売業

設立年月：1999年

資本金：1,499万円

従業員数：104名（正社員14名、役員3名）

売上高：8億8,114万円（2009年8月）

営業利益：7,695万円（2009年8月）

(2) 趣味からのスタート

同社は、秋葉原に本店を構える鉄道模型小売店です。持参した鉄道模型の車両を1時間600円～900円で走らせることができるレンタルレイアウト（ジオラマ）を各店に設置するというスタイルで、全国に13店舗（2010年5月27日現在）を展開しています。今後も全国各地の鉄道ファンに鉄道模型の楽しさを伝えるため、各県に店舗をオープンさせる予定で、5年で全国に50店舗の出店を目標としています。

社長は子供の頃から鉄道模型が大好きで、仕事をはじめてからも、税理士業の傍らで鉄道模型の中古品を取り扱った通信販売を行っていました。その後、鉄道模型の素晴らしさをより多くの人に知ってもらいたい、鉄道模型ファンに利便性の高い鉄道模型店を提供していきたい、との思いから店舗の運営を始めるに至り

ました。

同社が会社設立から10年という短期間に、しかも税理士業を続けながらここまで大きく成長できた要因はどこにあるのでしょうか。

(3) 顧客の絞り込み

要因のひとつとして顧客ターゲットの絞り込みが挙げられます。同社の場合、鉄道模型ファンという明確なターゲットに絞り込みができていたというだけでなく、それまで鉄道模型にはあまり触れる機会がなかった、ライトなファンの取り込みにも成功しています。同社は「鉄道模型の持つ楽しさをより多くの人にお届けし、鉄道力で人と人とのコミュニケーションを活発化する」ということを理念として掲げています。この理念の方向性として同社は、コアな鉄道模型ファンはもちろんの事、鉄道模型の初心者にも受け入れられる店づくりを実践してきました。具体的には、オリジナル入門キットのセット販売や、家族連れが多く集まるショッピングセンターに積極的に出店するなどを行ってきています。後述しますが、各店舗にレンタルレイアウト（ジオラマ）を併設していることも、新たなファンの開拓に貢献しています。また、店名の「ポポンデッタ」もカップルでも来店しやすいようにと、熱帯魚から名前をとるなどの工夫をしています。

こうした努力により、一部のコアな鉄道ファンにしかなじみのなかった鉄道模型店に、新たな層を取り込むことに成功したわけです。

(4) 多店舗展開

二つ目の要因は、革新的な店舗運営にあります。鉄道模型業界では、多店舗展開は難しいとされてきました。鉄道模型店は出店するにあたり、一店舗あたり2,000万円を超える在庫を確保しなければならず、財務的に中小企業には厳しいということや、商圈が広い場合近い場所に出店しても店舗同士で顧客を奪い合う形になり、遠隔地へ出店しなければ意味がないということが多店舗展開を難しくさせています。しかし、同社の理念を実現するためには、全国各地にポポンデッタを作らなければなりません。そのため、同社では立ち上げ当初から全国に多店舗展開することを会社の使命として考えていました。

多店舗展開にあたっては、商圈がかぶらない離れた地域に出店する必要があるため、各店長にマネジメントを任せる必要があります。鉄道模型の知識と技術を持ち、なおかつ店舗のマネジメントを任せられる人材を確保、育成することを最重要の課題と位置づけて取り組んできました。採用の段階から理念やマネジメントが求められることを説明し、入社当初から目標を明確に持ってもらうということの他、社長は常日頃から従業員には1ランク上の仕事を目標にするように話しています。例えば店長には、「次の店長になる人材を育て、その人材にお店を任せ、

あなたは新しい店を立ち上げていくのが仕事です」と伝えています。同様に副店長クラスの従業員には「早く店長の仕事を覚えることと、今のあなたの仕事任せられる従業員を育てるのがあなたの仕事です」と話しているそうです。このように社員が社員を育てるという考え方を徹底することで、人材の育成を行ってきています。各店舗の距離が離れ、なかなか社長の直接指導ができないために取った方策です。現在では、新規出店する際は、既存店の店長が新店へ異動し、既存店では副店長が店長へ昇格するというサイクルを作り上げることができています。

(5) レンタルレイアウトの併設

鉄道模型の販売とレンタルレイアウトの併設も実現は難しいといわれています。それは、レイアウトの制作には多額の費用と時間がかかる事と、常にメンテナンスが必要であること、さらにレイアウトは定期的に入れ替えないとすぐに飽きられてしまうということなどが、難しいといわれる要因です。また、設置するにはある程度のスペースも必要となり、店舗の売り場面積を圧迫することにも繋がってしまいます。このようなことから、現在鉄道模型店に併設されているレイアウトはほとんどありません。同社ではこれを社長自らがレイアウトを製作することにより全店舗に設置しています。コストと手間はかかりますが、鉄道模型の



秋葉原店内に設置されたレンタルレイアウト

楽しさを多くの人に知ってもらうためには、レイアウトに触れることが一番であるという社長の思いから、収益性については追求せず、宣伝広告を兼ねて設置しています。メンテナンスは従業員の技術教育のため、それぞれの店舗に任せており、また全ての店舗に設置してあるので、各店舗のレイアウトをローテーションさせることで、飽きられないように工夫をしながら運営しています。このレンタルレイアウトの設置が、他社との差別化に大きな貢献をしており、ファミリー層が集まる商業施設では、10分単位でも利用可能にし、車両も貸し出しを行うことで、ライトユーザーも利用しやすくする工夫をしており、新たな鉄道ファンの取り込みに大きく貢献しています。

楽しさを多くの人に知ってもらうためには、レイアウトに触れることが一番であるという社長の思いから、収益性については追求せず、宣伝広告を兼ねて設置しています。メンテナンスは従業員の技術教育のため、それぞれの店舗に任せており、また全ての店舗に設置してあるので、各店舗のレイアウトをローテーション

(6) 価格競争に負けないために

昨今の鉄道ブームも追い風となり、業績を伸ばしてきた会社ですが、鉄道という趣味がある程度一般化してくると、大手の企業も参入してくるようになってきます。現在では、大手家電量販店のホビーコーナーなどでも鉄道模型を取り扱うケースが増えてきており、確実に競合は増加しているといっているでしょう。大きな資本が入ってくることで、価格競争も激しくなっています。会社でもメーカーからの仕入れにおいてコストダウンの努力は最大限していますが、中小企業が大手企業と価格競争をするのは得策ではありません。そこで会社では品揃えやサービスを強化することにより、価格競争に巻き込まれない戦術をとっています。「秋葉原ではもしかしたら最高値かもしれない」と社長は言います。たとえば、会社に故障した車両を持ち込むと、その場で直せる範囲のものであれば無償で対応してもらえます。これは従業員の技術レベルが高くないと難しいことですが、こうした量販店には簡単にまねできないサービスを水平展開することで顧客を引き寄せています。

サービスの強化という部分では、今年度から新たに「接客」にも力を入れ始めています。年4回全店舗に覆面調査を入れ、各店舗のサービスを点数化するというのを始めました。この覆面調査の結果をもとに研修を行ったり、各店舗間でサービスの質を競争させたりするなど、サービス強化への取り組みを行っています。

また、昨年度には全店舗にPOSを導入しました。中古品も扱うため、全商品をデータで管理するのに非常に大きな労力を必要としましたが、POSを導入したことにより、各店舗間で在庫の融通ができるなどの顧客サービスの強化に繋がると同時に、発注の精度が上がり、在庫の圧縮にもつながっており、新規出店時の在庫投資も1,000万円前後まで減らせるようになりました。今後はさらにデータを蓄積していくことで地域別の品揃えや、中古品買い取り時の値段付けの効率化など、さらなるサービスの向上ができるはずです。

(7) 株式会社ポポンデッタに学ぶ

以上から(株)ポポンデッタから学ぶ点をまとめると以下ようになります。

①理念の重要性

(株)ポポンデッタには鉄道模型の楽しさを多くの人に伝えたいという、目標がはっきりとしています。この社長の熱い思いが会社の大きな原動力となっていることは間違いありません。まだまだ理念としては今後も練りこんでいく余地がありますが、方向性をはっきり示すことができているため、従業員に対して目指すところを明確にすることができています。そのため管理の難しい遠隔地であっても、サービスに対する品質が高いレベルで維持できていると考えます。

②ポポンデッタで買ってもらおう工夫

会社では店舗の立地から、品揃え、接客サービスに至るまで、顧客となる鉄道

ファンの利便性を考えた工夫を行っています。それが顧客に受け入れられ、量販店の価格競争に巻き込まれずに、顧客を囲い込むことに繋がっています。目新しい、または派手なことはやっていませんが、ひとつひとつ工夫し、それを地道に積み重ねることによって、同業他社には簡単に真似することのできない領域へ到達させることができているのではないのでしょうか。

以上がポポンデッタに学ぶ点であると考えます。

株式会社ポポンデッタ 太田和伸社長インタビュー

Q：受賞の感想は？

太田社長：素晴らしい会社が多くエントリーしており、大賞を受賞できると思っていなかった。驚くと同時に感謝の気持ちでいっぱいです。

Q：受賞して変わったことは？

太田社長：認知度が上がりました。鉄道模型店という特殊な業種だからというのではなく、ビジネスとしてがんばっていると認められたという感じがします。

Q：趣味をビジネスにすることで大変なことは何かありますか？

太田社長：趣味はコストなどを考えずにできるが、ビジネスではコストや期限を考えなければならず、趣味を純粋に楽しめる時間がなくなってしまう。でも好きなことだから少しくらい大変でも頑張れるというメリットがあると思います。

Q：ポポンデッタの今後について何か考えていることはありますか？

太田社長：鉄道模型を広めて、世代を超えて楽しんでもらいたい。そのために全国各地に出店したい。また可能なら日本でやっていることを海外へ持っていき、世界中の鉄道ファンへ鉄道模型の楽しさを広めていきたい。

Q：B大賞を目指す経営者へ一言

太田社長：一番大事なのはそのビジネスをどうしたいかという「核」です。それがしっかりしていれば経営がぶれることはありません。枝葉の部分はぶれてしまってもかまわない。その核は事業をやっていく中で見つけられればいいのではないのでしょうか。

2. 株式会社日宣

㈱日宣は、東京商工会議所千代田支部会長賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・ 地方ケーブルテレビ局への優れたコンサルティング営業により、これらの局向け番組ガイド市場にてトップシェアを占有していること
- ・ 一方で現状に甘んずることなくエコ紙うちわという販促アイテムを開発し、常に時代の要求に応じて進化しようとする革新性を有すること
- ・ 社内における経営理念の共有を重視し、社員一人一人に見合った個人目標設定によるモチベーション向上など、企業としての高い成熟度があること

㈱日宣は当初、エコ紙うちわを旗印にユニーク部門に応募されましたが、審査の過程において㈱日宣の変化する時代に対応する不断の努力がより評価され、その結果経営革新部門での受賞となりました。

(1) 株式会社日宣の概要

業種：広告宣伝業（ケーブルテレビ加入者向け月刊誌でシェアナンバーワン）

設立年月：1947年4月（現会長大津健二郎氏が神戸市において前身となる「宣伝五洋社」を設立）

資本金：9,300万円

社員数：58名（2010年2月28日現在）

売上高：27億円、経常利益：2.5億円（2008年度）

売上高：30億円、経常利益：3.0億円（2009年度）

・最近の取組

堅実に成長を続ける会社ですが、近年は新たに企業向けのS P商品（販促用景品）事業に注力しています。その核となるのが「エコ紙うちわ」です。同社の印刷業で培ったノウハウを活用して、柄を自動で貼る機械を開発することで量産化を可能にした、100%可燃ごみとして処分できるうちわです。骨組を必要としないためにクライアントのイメージに沿ってどんな形にも加工できることが評価され、発売2年目にして既に多くの国内大手企業から受注を獲得しています。



エコ紙うちわ（同社HPより）

(2) 経営の特徴

①現状に慢心しない挑戦意欲

同社で特筆すべきはその経営革新性です。ケーブルテレビ局向け番組情報誌の分野でトップの地位にありながら決して胡坐をかかない、飽くなき挑戦意欲です。インターネットの普及、新規ケーブルテレビ局開設の頭打ち、環境意識の高まり等の外部環境変化が進む中で、同社は将来紙媒体としての番組情報誌が必ずしも安泰ではないと考え、そのような時代環境でも受け入れられるビジネスをS P商品の世界で模索しました。

S P商品は、それ自体が顧客にとっての収益になるものではありません。従って、一般的な販売商品と比べて費用対効果という意味で厳しい評価が下されます。同社は上述したコンサルティングセールス力と、製造子会社を持つ優位性を最大限に活かして、クライアント企業の需要と消費者の趣向をしっかりと汲み取り、「エコ紙うちわ」という新機軸を打ち立てました。

この商品には国内大手企業を初めとして既に幅広い引き合いがありますが、近い将来必ずや同社の収益の柱に育っていくことでしょう。

②強力かつ柔軟な営業体制

大津社長からお話をお伺いする中で最も印象に残ったのは、同社の営業活動の充実ぶりです。

前述の通り、同社は単に企画や広告物制作のみを請負う会社ではありません。地方のケーブルテレビ局に出向いて地元の環境に触れ、局のコンテンツの特徴を踏まえて、その局にとって最適なソリューションを提案しています。コンサルティングセールスや提案営業が見事に実践されています。

ケーブルテレビ局向け番組情報誌の分野で後発でありながら、見事にナンバーワンシェアを獲得した同社の成長を支えたのは、こうした局ごとに異なる課題を解決できるソリューション営業が日々積み重ねられた結果と言えます。

③充実した社内管理体制

これらの事業展開を可能にしているのは、当然のことながら社員一人一人の頑張りです。ではその頑張りは何処から生まれているのかを大津社長にお伺いしました。それに対するお答えは、「一言でいうと、目標の共有と、従業員一人一人の満足」だそうです。下記は同社の経営理念です。

私たちは広告・宣伝・セールスプロモーション・出版を業（ナリワイ）として、一流の製品と、一流のサービスをスピーディーに提供することで、得意先の満足に応え、社会的価値のある企業をめざし豊かに成長する。

これを毎週社員が唱和し、言葉の意味を確認し合っているとのこと。実際、前述した営業体制と重ね合わせると、その浸透ぶりには大いに頷けます。

また同社では、会社の目標と現状について、徹底的に社内に対してガラス張り

の情報公開を行なっています。その結果、社員全員が当面の目標である「100年存続する会社、売上100億円の会社」に向けて「100年100億」を合言葉に夢を持って働いています。それを更に確実なものとするため、同社では内勤職も含めた社員一人一人に応じて年間目標を設定して管理を行っており、各人が今何を行なえばよいかを正確に理解した上で職務に当たっています。

内部監査体制、機密保持体制も大企業並みに整備され、中小企業とは思えない充実した組織体制を構築しています。

(3) 株式会社日宣に学ぶ

東京商工会議所千代田支部会長賞を受賞した㈱日宣から学ぶべき点、経営の参考になる点は次のようになります。

① 会社の方向性の明確化

同社は「100年100億」という、わかりやすく挑戦しがいのある明確な目標を掲げています。広告業界という決して成長産業とは言えない業種でありながら、またこの不景気な時代にあっても、決してそれを停滞の言い訳にはしません。世の中に生まれる数少ない新たな需要を見据え、それに対して自社の能力でどのように貢献できるのかを、社長以下全員が真剣に考えています。そして一度ターゲットが決まると、全社員が役割を分担して一丸となって行動します。社員は会社と自分の目標が共に明確になっているので、自分の役割を理解しやすく、そのため自然と邁進することができるのです。このような成功への方程式は、実に当たり前のようなことではありますが、それを確実に実践しているという点は、同社に学ぶべき点と言えるでしょう。

② 経営資源の有効活用

特に営業戦略において、同社は中小企業のあるべき姿を実現しています。「エコ紙うちわ」の立ち上げにおいては、きめ細かい営業活動を行うために自社スタッフだけでは不足しがちな戦力を、代理店という外部資源で巧みに補完しています。

またケーブルテレビ局向け番組情報誌の制作においても、コアとなる番組表の制作は正社員が内製し、一方ノンコアな校正などの工程では外注を行っています。また顧客が全国に分布するため、印刷の委託先は地域を分散させ、流通コストの削減につながっています。

このように同社は、無駄が少なくメリハリの利いた高い経営効率を実現しており、それが同社の継続的な成長を可能にしていると言えます。

③ 顧客志向

同社は創業当時から「お客様第一主義」を掲げています。自社が売り込みたいものを納品して終わりなのではなく、お客様が抱える課題は何かを徹底的に検証

し、既成概念にとらわれることなく、ユニークで大胆な発想を活かし、ゼロから企画開発にのぞみ、新しい解決策を提供しています。場合によってはクライアントの経営課題に対する相談にも乗っています。一見非効率にも見える活動ですが、正に痒い所に手が届くこの柔軟で迅速な営業活動は顧客の心を確実に捉え、また先発の大企業には俄かに模倣ができないため、着実にシェアを伸ばすことにつながりました。

先発の大企業が存在する土俵で、どのように自社がシェアを奪取できるかを考えた時、それは顧客主義という営業の基本だったという訳です。ここでも同社が基本を忠実に実践したことが成功に結び付いたと確認でき、当たり前のことを着実にを行うことの大切さという意味で、同社に学ぶべき点と申し上げてよいでしょう。

大津社長より、受賞を受けて以下のコメントを頂きました。

「このたびの受賞を受けまして、大変光栄に思っております。
この賞の名に恥じぬよう、社員一同、個性的かつアクティブな中小企業として
精進して参ります。」

3. 株式会社兵左衛門

(株)兵左衛門は千代田ビジネス大賞の安全安心部門に応募し、優秀賞を受賞しました。評価のポイントは次の通りです。

- ・100%天然素材にこだわった安全・安心を追求する箸作りで、百貨店でのシェア60%を実現していること
- ・お箸の知育教室開催による日本古来の箸文化の継承や、アオダモ育成事業への参加など、社会や地域への貢献を重視していること
- ・理念や方針を全従業員へ周知徹底させる仕組みが出来上がっており、日々の業務遂行へ活かされていること

(1) 株式会社兵左衛門の概要

業種：箸の企画・製造・販売
設立年月：1921年
資本金：6,000万円
従業員数：79名(役員7名)
売上高：10億5800万円(2008年8月)
営業利益：3,800万円(2008年8月)

(2) 株式会社兵左衛門の特徴

同社は創立90年を超える老舗の箸製造会社です。福井県小浜市に本社と製造部門を置き、営業の拠点を千代田区内に構えています。「お箸は食べ物です」をスローガンに、100%天然素材にこだわった高級感のある箸作りを行っており、一膳の単価は100円前後が一般的な箸業界において、2,000円～10,000円の箸を販売する同社は異彩を放っています。しかしながら、安全・安心にこだわる同社の経営方針は市場に受け入れられ、今では百貨店のシェア60%を占めるまでに至っています。

(3) 天然素材へのこだわり

同社の一番の特色は、高級箸に専門特化しているという点です。いたずらに高級感のある製品を追い求めているわけではなく、お箸に対して安全・安心を求めた結果、現在のようになりました。

あるときお客様から、「子供がお箸で絵を描いている。これは大丈夫なのか？」と聞かれました。それまでは同社でも、他の箸メーカーと同じように箸の製造をしていたため、素材について特にこだわりを持っていませんでした。そのため、合成化学塗料などを材料として使用していましたが、合成化学塗料で塗られた箸は紙にこすれば塗料が移り、字や絵を描くことができてしまいます。このお客様

からの言葉に気づきを得て、口の中へ直接入れる箸は100%安心できる素材を用いて作らなければいけないという思いに至り、その時から素材にこだわった箸作りが始まりました。今では天然の木を用い、古くから使われ歴史が安全性を証明している天然漆や蜜蝋のみを使用しています。またそれらに一切混ぜ物をせず、純度100%のものを使っているというのが同社の最大の特徴です。

(4) 社会的活動への取り組み

同社はお箸知育教室の開催など、社会的活動にも重点を置いています。年間350回以上開催されている「お箸知育教室」には、幼稚園児や小学生など毎年18,000人が受講します。この「お箸知育教室」では、食の安全・安心、食事のマナー、お箸の持ち方などの指導を行い、自分だけのオリジナル箸を作ってもらっています。この事業は採算を度外視して運営しており、すでに10年以上継続しています。

この他にも、国際箸文化協会や日本箸文化協会の活動に参加し、お箸の検定をスタートさせるなど、日本だけではなく全世界へ向けて箸文化の発展のための活動を行っています。また、社会的活動は箸だけにとどまらず、野球のバットの材料として知られているアオダモの育成事業にも参加するなど、社会貢献については非常に高い意識を持って活動しています。

これらの社会的活動は、箸の安全性に対する啓蒙活動になるだけでなく、自社や業界全体の地位向上にもつながるものになっています。

(5) 社内体制の強化

同社では、会社のバイブルともいえるべき一冊のファイルを毎年作成して全従業員へ一冊ずつ配付しています。このファイルの中には経営理念から、今年度の方針といったものの他、電話のかけ方や、来客者への対応方法に至るまで事細かに記されています。また、このファイルを単に配るだけでなく、毎朝全従業員で読み合わせを行っています。これにより、その内容を周知徹底する仕組みになっています。毎朝の読み合わせを含めた朝礼には30分もの時間を費やすそうです。このプロセスを経ることで、全従業員のベクトルをひとつに揃えることができ、日々の業務遂行に大きな良い影響を与えています。

(6) 株式会社兵左衛門に学ぶ

これらのことから(株)兵左衛門に学ぶ点をまとめると以下のようになります。

① 付加価値の高い差別化を行っている

自社の技術を活かした付加価値の高い領域で差別化を実現することで、同業他社に簡単に真似されることなく、高い収益性を確保できています。

② 顧客ターゲットの明確化

百貨店だけに販路を絞ることで、比較的収入の高い顧客層にターゲットを明確に絞っています。この販路を選択したことで、製品に高級感・高品質感を醸成する効果も出ています。また、積極的に社会的活動を行うことで、市場へ自社ブランドの浸透を図るだけでなく、次世代に箸文化を継承していく課程で市場そのものの掘り起こしを行っています。

4. 第一環境アクア株式会社

第一環境アクア(株)は、第2回千代田ビジネス大賞の環境貢献部門に応募し優秀賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・ 「地球温暖化防止」という時代の要請に応じて、大学・大手企業との連携によって開発したバイオ接触酸化法(Bio-Contact-System)により「CO₂排出量削減」に貢献していること
- ・ BCSによる余剰汚泥の発生ゼロ、水質の安定に加えて設備容量のコンパクト化によりユーザー企業の汚泥焼却費用、水道料、設備コスト、維持管理費の低減に寄与していること
- ・ 経営環境の厳しい建設業界にあって、事業ドメインを絞り込み市場ニーズを徹底して掘り起こすことで顧客満足を獲得していること

(1) 第一環境アクア株式会社の概要

業種：建設業(中水、除害、浄化槽等の設計・施工・維持管理)

設立年月：2002年4月

代表者：代表取締役社長 宇山 家昌 氏(62歳)

資本金：40百万円

社員数：36名

売上高：952百万円／営業利益：97百万円(2009年3月)

売上高：1,039百万円／営業利益：120百万円(2010年3月)

(2) 会社の沿革

母体は第一環境(株)の環境事業本部で、ピーク時は民間企業向けを主として約37億円の売上がありました。当時は、ゼネコン・サブコンの下請けとして、建設・土木工事を始めとして水処理から特殊塗装まで何でも手掛けていました。売上第一主義に陥り、受注競争に巻き込まれた結果、収益は急速に悪化し、会社分割の直前には3期連続の赤字に陥り、事業の収益改善が急がれる状況でした。

一方の公共事業本部は、水道料金の徴収業務が自治体から民間委託に切変わるという時代の流れに乗り業績好調でした。

二つの事業は事業の性格が異なり、相乗効果も期待できないので平成14年に互いの特徴を伸ばす目的で会社は分割されました。

社長の宇山氏は、会社分割以前から環境事業本部の責任者として収益改善のために種々の対策を実施してきました。新会社発足以後は自らが筆頭株主となり、初代社長として待ったなしの事業再生に取り組むことになりました。

(3) 経営戦略の転換

国内の建設業登録企業数は 50 万社以上と言われる過当競争の業界において、新会社が生き残る条件として、宇山社長は以下の方針の徹底を図りました。

①競争受注はしない

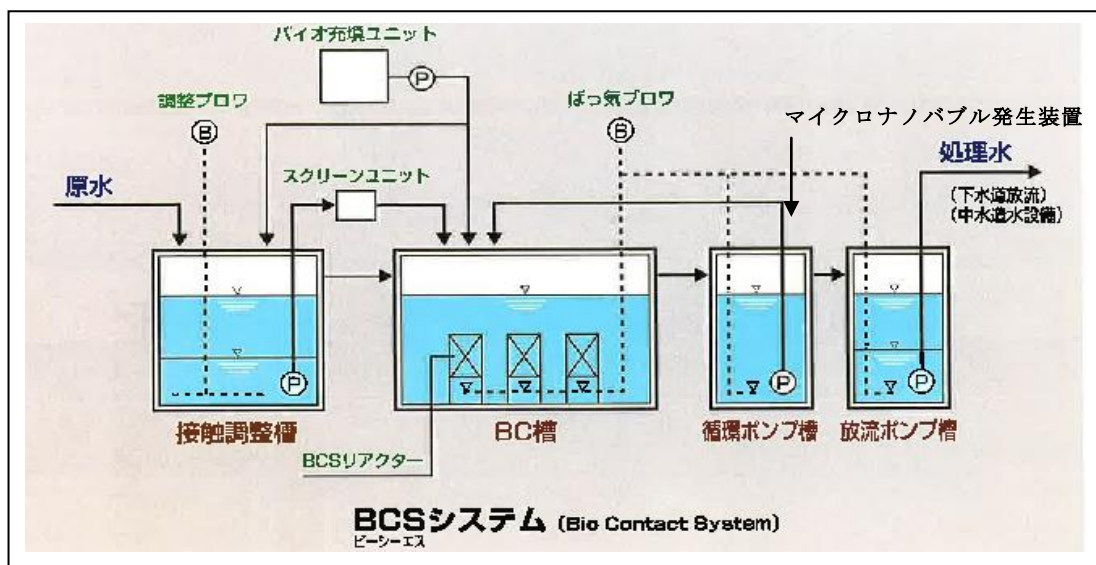
商品競争力を持たない中小企業が、受注競争に巻き込まれても勝ち目はなく、無理に受注しても利益は期待できず、赤字受注の可能性が大きいこととなります。

この方針を徹底するために、事業分野を水処理関連に絞り込んで経営資源を投入すると共に、その他の分野は思いきったリストラにより、最低限の売上でも利益が確保できるまで、スリム化を図ったとのこと。

②水処理分野の差別化製品の開発

会社分割以前から手掛けていた「バイオ接触酸化法(BCS)」の実用化を図り、大学の研究室や基本特許を持つ大手企業との連携を経て市場に導入しました。このシステムは、厨房や食品工場の含油排水をバイオで分解処理するものですが、従来の活性汚泥法に比べ、余剰汚泥の発生がゼロ、設備のコンパクト化により設備コスト及び維持管理費の低減という大きなユーザーメリットが得られます。

平成 21 年には、BCS を更に進化させた BCS プラス(マイクロナノバブル：微小気泡を用いて水処理を促進するシステム)の特許を申請しました。



③ターゲットユーザーの絞り込み

事業分野を水処理関連に絞り、BCS という差別化製品を市場導入しましたが水処理に特化した結果、売上高は 1/3 以下に落ち込みました。この対策として一流企業・著名施設等をターゲットユーザーと定めて、マーケティングを展開することにより収益性の確保に努めました。

大規模な排水・汚水処理施設を必要とするホテル・病院・学校や大型商業施設や団地等の建設は通常ゼネコン・サブコンが元請けとなり、工事種別ごとに下請企業に発注されますが、こうした場合にはコスト優先の発注が多いようです。

このような受注競争を避けるためには、施主やテナントとなる企業に直接会って、このシステムの特徴を理解して貰うことが欠かせないとのことでした。更に一度BCSの効果に満足したユーザーからのクチコミ効果も大きいとのことでした。

以上の戦略を地道に実行してきた結果、最近の売上高は10億円前後を、営業利益率も10%程度を維持しています。この陰には、社員数の増加よりも効率と質の向上に努め、納入後の設備の維持管理業務を受注することで、ユーザーの信頼を得ながら毎期40%前後の施設管理売上高を計上している堅実経営があります。

(4) 環境貢献企業としての現状について

「地球温暖化防止」は時代の要請であり、東京都は本年4月から「環境確保条例」を施行しました。各地の自治体でも環境対策の検討が進められています。既にBCSのユーザーである各社はCO₂削減効果を計算されていますが、建設業界では一般的にまだ初期建設コストへの関心のほうが高いとのことでした。ユーザーも同様にCO₂削減よりはランニングコスト削減に関心が高い状況です。第一環境アクア(株)にとって外部環境はまだ追い風と言えるほどの盛り上がりはないので、地道な営業活動により実績を増やすことが重要とのことでした。

(5) 第一環境アクア株式会社の今後について

大手ゼネコンの決算発表によると、今期の売上はいずれも減少の見込みです。こうした中で第一環境アクア(株)は、売上は前期並みを見込んでおり、リーマン・ショックで一時凍結していた営業部門の人員増強を再開し更なる会社の成長を目指したいとの説明でした。新会社の発足以来徹底したスリム化により、従業員定数の増加よりも社員の質の向上を優先した結果、現状は利益確保に必要な最低限の売上はある程度余裕を持って達成できているという状況を踏まえての判断です。

(6) 第一環境アクア株式会社に学ぶ

第一環境アクア(株)に学ぶべき主な点は以下の3点となります。

- ① 過当競争の業界で敢えて他社と異なる道を選び、大胆な戦略の転換を図り、その実行を徹底した経営者のリーダーシップ
- ② 徹底した水処理事業への事業分野の絞り込みと他の不採算分野からの撤退
- ③ 絞り込んだ事業での独自技術の確立とエンドユーザーへの売り込み

最後に、「今回の優秀賞受賞によって、何か会社に変化がありましたか？」との質問に対しては、「社員各位が晴れがましい気持ちを持つと共に会社の良さを見直したことから大手ゼネコン、著名ホテル等からの引き合いがあり、マーケティング活動に弾みがついているので、これからが楽しみです」とのお答えでした。

5. 旅館龍名館本店（株式会社龍名館）

旅館龍名館本店は、第2回千代田ビジネス大賞の優秀老舗部門に応募し、特別賞を受賞しました。その評価ポイントは次のとおりです。

- ・ 明治32年から長い年月をかけて蓄積してきた有形、無形の資産を有効に活用し、老舗企業の特長とも言える安定的で持続性のある経営は、中小企業経営の模範と考えられること
- ・ 当該旅館は、数奇屋風客室、木造時代の床柱など和のたたずまいを宿した部屋を提供していることで外国人観光客の人气が高く、千代田区の観光資源として期待されること
- ・ 神田祭りなど地域社会との共生は勿論、世界の最貧国のひとつと言われる西アフリカの小国「ブルキナファソ」を、売上の一部を毎月積み立てて支援していること

(1) 株式会社龍名館の概要

業種：旅館、ホテル、日本料理店、不動産管理業

設立年月：1899年6月

代表者：代表取締役会長 浜田章男

代表取締役社長 浜田敏男

資本金：1億1,938万円

従業員数：70名(役員数6名)

売上高：7億8千万円(2009年6月)

(2) 社訓「人の和」について

龍名館の社訓は、「人の和」です。会長を兄が、社長を弟が務めています。兄は先代が亡くなった後社長から会長に就任し、主に不動産部門を、弟が社長に就任し旅館部門を担当しています。社訓は、先代が制定したそうですが、「兄弟仲良く」という意味を強く込め、聖徳太子の憲法17条にある「和を以て貴しと為し、忤（さから）ふること無きを宗と為よ」という言葉から引用しています。「世の道理に逆らわず、上の者が和やかで下の者が睦まじく親しみ、そうしたおだやかな空気の中で意見を述べ合えば全てのことがうまくいくであろう」という意味です。週礼と月例のミーティングで従業員にも徹底しています。

(3) 幾多の経営危機を乗り越える

創業から111年、当然ながら龍名館は幾多の経営危機を乗り越えてきました。その歴史の一端を記します。

① 株式会社龍名館の現在

概要でも述べましたとおり、(株)龍名館は、旅館龍名館本店とホテル龍名館東京、それぞれに併設した日本料理店、不動産の賃貸業を展開しています。

「旅館龍名館本店」は、江戸の歴史と文化が薫る「神田駿河台」にあり、和のたたずまいで、くつろぎと情緒を宿す旅館です。「ホテル龍名館東京」は、ビジネスにも観光にも便利な東京駅八重洲北口に位置し、和のもてなしと洋の洗練が心地よく解け合うホテルです。それぞれには日本料理店、貸しオフィスが併設されています。

② 関東大震災

龍名館は、歴史と伝統をもつ日本旅館のひとつとして位置づけられ、日本文学の著名作家・幸田文(幸田露伴の次女)の長編小説「流れる」にも登場しています。

創業者・濱田卯平衛は日本橋室町に江戸時代から営業していた名倉屋旅館の4代目を継ぐ長男として生まれましたが、姉が養子を迎えて継いだため、明治32年名倉屋の分店として龍名館を創業しました。龍名館という名は、姉の名前「辰」と、名倉屋の「名」にちなんだものと言われています。

当時の建物は、総2階建てで、洗練された和風の造りと、こだわり選びぬいた什器備品の品々、部屋が全て庭に面するようにしたことなどが趣味人や各界の人々を惹きつけたといわれています。

初代は、妻も事業に熱心で、旅館は順調に波にのり大正時代のはじめには呉服橋支店、猿楽町分店を出すほどに発展していました。

大正12年、2代目濱田次郎の時関東大震災が起こり、本店、支店、分店の全てを消失してしまいました。特に猿楽町分店は、3階建てに改装したばかりだったといわれています。

途方にくれた2代目と初代の夫人は、再建に奔走し、資金の援助を顧客であった山形の本間家に依頼するのですが、快くしかも無利息、無期限で貸してくれたといわれています。

2人は本間家の厚意に誠意をもって応え、事業に励み拝借した資金は戦前には完済することができたといわれています。こうした歴史を、「龍名館が今日あるのは本間家あってのこと」と最新のパンフレットにも記し感謝を伝えています。

③ 戦中、戦後の混乱期を生きぬく

大震災からの復興が進む中、建物は何とか再建できたものの、景気は悪く龍名館にとって厳しい時代が続くこととなります。

日本でオリンピックが開催されるというので、それを見越して、2階建て8室の新館を建設しましたが、戦争の影が色濃くなりオリンピックは中止、第2次世界大戦が勃発。昭和19年秋からは新館8室と広間を「大東亜省」に官舎として貸していました。戦況は悪化し20年春、呉服橋支店、名倉旅館、千代田旅館ともに空襲で消失、本館は親戚知人、焼け出された人々などを宿泊させていましたが、

幸いにも本館だけは焼けることなく終戦を迎えることができました。

戦後の復興は、呉服橋支店の再建から始まり、昭和 23 年 3 代目となる浜田隆(旧姓・野本隆・現会長、社長の父)を迎えました。

④新しい時代を生きる老舗の宿へ

高度成長も熟してきた昭和 48 年、3 代目は将来を考え、慣れ親しんできた本店を高層ビルに建替えることを決心し、3 年後に竣工させ、1、2 階を旅館、3 階以上を賃貸オフィスとして事業の範囲を拡大しました。

その後、昭和から平成にかけて持てる資産を活用して「六本木花ごよみ」(日本料理店)を出店するなど新しい事業を展開してきました。

平成 7 年には、3 代目の長男浜田章男氏が 4 代目当主に就任し、受け継いできた伝統と真心を、さらに新鮮な視点から事業に活かしていきたいと考え、八重洲龍名館の建替を計画し、平成 21 年 6 月、「ホテル龍名館東京」が完成、開業しました。

ホテル龍名館東京は、2～7 階が賃貸オフィス、8～14 階がホテル階になっていて全 135 室あります。

㈱龍名館は、本業を「旅館・ホテル業」としながらも「賃貸オフィス業」が時として本業を支えるという経営構造になってきました。

(4) 株式会社龍名館に学ぶ

①社是、社訓の経営に果す役割

百年以上続いている老舗企業の 7 割に社是・社訓があり、それがあつたからこそ「投機に手を出さなかった」とか「いい時も贅沢をせず、気を引き締めてやってきた」など、社是・社訓が経営の継続や発展に果している役割は大きいと言われています。(帝国データバンク編＝百年続く企業の条件、老舗企業の生きる知恵＝東京商工会議所中央支部など参照)

龍名館では兄弟が仲良く経営を分担して担い、従業員間のコミュニケーションもいと聞きます。「人の和」という社訓が生かされているのではないのでしょうか。

②本業第一、副業は補助エンジン

龍名館は、駿河台も八重洲も本業は旅館でありホテル事業です。資産の一部をオフィスの賃貸や日本料理店に充てています。売上高では、時として本業を副業が上回りますが、それはまた経営にとっての相乗効果や補完効果が期待できるのではないのでしょうか。

③危機を乗り越える「誠実経営」

龍名館では、創業から営々と築きあげた旅館施設を関東大震災で失いましたが、経営者の誠実さゆえにスポンサーが現れます。お客様のため、世間のためにと、こだわりと誠実さで事業に取り組んでいたからこそ遭遇した危機を乗り越えられ

たのではないのでしょうか。

戦後の復興期を支えた3代目は、堅実な経営で着実に資産を蓄積し、さらにそれを有効活用するという経営の礎を築き、現経営陣はそれを継承しています。

④地域社会への協力、国際援助活動

龍名館では、町会や消防、神田祭など地域社会の活動にも積極的に参加し、地域の活性化に協力しています。

また、同旅館で開催したギタリストのチャリティコンサートを機に、1ヶ月の宿泊客数×10円を月ごとに積み立て、世界の最貧国といわれる西アフリカの小国「ブルキナファソ」の支援を続け、国際援助活動にも目を向けています。

以上が「榊龍名館」の経営に学ぶべきポイントだと考えます。

6. 三三株式会社

三三株はニュービジネス部門に応募し特別賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・ これまでの名刺管理ソフトの常識を覆すほどの有用性、応用性、拡張性を有し、画期的な名刺管理システムである主力商品「リンクナレッジ」を提供していること
- ・ 創業3年目のベンチャー企業ながら、既に国内大手企業をはじめとした新規顧客を次々と獲得する高い成長性を有すること
- ・ 協力企業を通じて障害者への職業訓練の機会を提供する社会貢献性や、社内の一体感、ステークホルダーへの情報開示等のオープンな企業姿勢が見られること

(1) 三三株式会社の概要

業種：ソフトウェア業（名刺管理システム「リンクナレッジ」を開発販売）

設立年月：2007年6月

資本金：1億4,360万円

社員数：27名（2009年6月現在）

(2) 創業のきっかけ

寺田社長は33歳。大手総合商社勤務時代から、ビジネスにおける名刺の役割と人脈資産の有効活用に注目していました。入手しても机の中で眠ってしまいがちな名刺。これを単にデジタル化するだけでなく、データベース化・ネットワーク化することによって、名刺に内在する「情報としての価値」を最大限に引き出すことができれば、仕事の効率性が飛躍的に高まる。そして世界に通じる市場を創出できると、寺田社長は考えました。

(3) 「三三のカタチ」

同社では、経営理念を「カタチ」と表現しています。「法人は理念をもってカタチを成すもの」と、寺田社長は考えています。「三三のカタチ」は「使命」「姿勢」「サービスの原則」の3つより構成されます。週の初めには社員全員が集まり、寺田社長自身が毎回実例を交えて、「三三のカタチ」についての説明を行ない、社員が理解を深めるようにしています。当然ながら、「使命」の中には、独創的な情報サービスをもって顧客の働き方に革新を起こすことが盛り込まれています。

(4) リンクナレッジ

同社の商品「リンクナレッジ」は、単なる名刺の自動読み取りシステムではありません。名刺情報の検索ができるだけでなく、S F A (Sales Force Automation : 情報通信技術を駆使して企業の営業部門を効率化すること)の機能も併せ持っています。企業調査会社と連携し、調査会社が保有する人事異動情報などが、名刺情報に反映されるようになっています。

リンクナレッジは絶大な評価を受けつつあり、既に国内大手一流企業から中堅企業まで、業種を問わず数多くの企業がユーザーに名を連ねています。

(5) 三三株式会社の選んだ戦略

画期的アイデアそのものが第一の成功要因ではありますが、加えてそこには周到な戦略もあったのです。

先ず寺田社長は商社時代の人脈を駆使して、パブリッシング活動に注力し、極めて廉価な費用でビジネス界に自社製品を告知しました。同時に営業担当者の採用については積極的に先行投資し、反響営業だけでなくテレアポを併用した提案型の営業を展開しました。

また、ユーザーに対するアフターフォローにも知恵を絞りました。典型的なコールセンターでの問い合わせ対応(「守りのアフターフォロー」)の他に、導入はしたものの利活用度が低いと判断される顧客に対しては、会社側から能動的に、よりリンクナレッジを使いこなすためのコンサルティングを実施しているのです。この「攻めのアフターフォロー」は、同サービスがW e b 上で行なわれるという特性を活かしたものですが、顧客の満足度を向上するために大きく貢献しています。このため途中で解約する顧客は殆どいないということです。

(6) 三三株式会社の社会貢献活動

顧客は新規顧客の名刺を、帰社後にスキャニングします。これでデータベースに名刺情報が登録される訳ではありません。実はこの登録は、手作業によるダブルチェック入力で行っています。このため、従来の名刺管理ソフトにありがちだった誤認識が全くといってよい程ありません。そしてこの入力作業委託は障害者の職業訓練につながっています。三三株はこのように、僅か創業3年目の企業でありながら、社会貢献という分野でも早くも足跡を残しているのです。

(7) 三三株式会社に学ぶ

①眠れる資産に注目した着眼点

リンクナレッジは革新的な商品ですが、その元になっているのは日本に古くから存在する「名刺」という何処にでもあるものです。近年はリサイクルビジネスが活発で、様々な不要物が新たな商品に生まれ変わるようになりましたが、三三

株)のビジネスは、これを情報という分野に応用したものとも言えるかもしれませんが、これほど大きな成功に結びつくことは稀かもしれませんが、今後新たなビジネスを考える時には、この発想は大いに参考になるものだと言えるでしょう。

②社長の行動力

社長の率先垂範する行動力は中小企業では殊更重要です。寺田社長は創業期を安定的に乗り切るために、複数のベンチャーファンドと交渉して潤沢な資金を確保しました。パブリッシング活動の傍ら、自らトップ営業を日々実践しました。社内に対しては、毎週の訓話のみならず、定期的な合宿を行い同行します。このように外に対しても内に対しても、決して手を抜くことなく、その時の会社に必要タスクを淡々黙々とこなします。お会いした時の印象は、決して派手でも力強くもないものでしたが、その基本を外さない地道な取組は、これから創業を考える方々の素晴らしい手本となるものと考えます。

③継続する商品力向上

現在、三三株)は、売上高の30%程度を開発のために振向けています。リンクナレッジのバージョンアップは頻繁に行われ、次々と新しい機能が追加されたり、セキュリティ性能が向上しています。それでいながら利用料は徐々に引き下げられています。寺田社長によれば、「弊社の商品それ自体は参入障壁が低い。」とのことですが、こうした品質向上及び価値向上への絶え間ない取組が競争力向上につながっていると考えられます。

同社は現在リンクナレッジが唯一の商品で、逃げ道がありません。しかし、ニッチな分野に特化し、その中で圧倒的ナンバーワンの地位を築き上げるという戦略は、正に中小企業の模範とすべきものであり、大いに学ぶべき点であると言えます。

7. 株式会社地球健康クラブ

(株)地球健康クラブは、環境貢献部門に応募し特別賞を受賞しました。その評価ポイントは次の通りです。

- ・ 「環境は世代間共通の財産である」という理念の下、現代社会の最大の問題の一つである環境問題に正面から取り組む点に、高い公共性を有すること
- ・ CO₂削減コンサルティングとしての事業を軌道に乗せながら、早稲田環境研究所(早稲田大学ベンチャー企業)との産学協同により、学問的実証性を追求していること
- ・ 誰でも参加できる469m a ランドの運営やエコライフゲームの開発など、難解な環境問題を身近なものにしていること

(1) 株式会社地球健康クラブの概要

業種：環境コンサルティング業

設立年月：2007年9月1日

資本金：2,450万円

社員数：2名

売上高：6,012万円(2009年9月)

(2) 株式会社地球健康クラブの経営理念について

環境は世代間共通の財産であるとの信念に基づき、次世代を担う子供たちに少しでも良い環境をバトンタッチしていくために、産学協同でさまざまな業態に対応した環境事業を行います。

(3) 創業のきっかけ

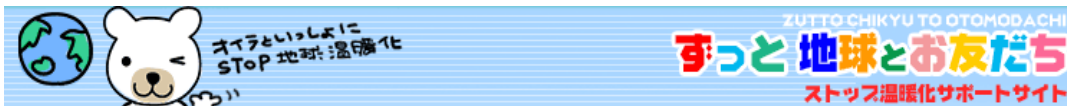
有賀博之社長は、大手保険会社の管理職として活躍されるうち、早稲田環境研究所を知り、その素晴らしい先進性に感銘を受けられたとおっしゃいます。そして、ご自分の業務と環境事業を何とかして結び付けたいと思われたとおっしゃいます。しかし、当時の保険業界にはさまざまな規制があり、その枠の中ではなかなかビジョンの実現は難しい状況でした。そこで、思い切って、新しい会社を起こされました。最初は苦労されましたが、創業後4年たった今、はっきりとした成果が数字の上でも上がっています。

(4) 株式会社地球健康クラブの事業内容

(株)地球健康クラブは、CO₂削減のコンサルティング事業を営んでいます。産学協同による信頼度の高いデータをもとにした削減計画の作成と指導が可能にな

っています。

また、469ma(シロクマ)ランドというストップ温暖化防止サイト(無料)を運営しています。これにより、企業だけではなく家庭でもCO₂削減の成果が可視化できるようになったのです。



さらに、「エコライフゲーム」等を開発し、子供たち楽しく温暖化問題を学習できる機会をつくっています。

(5) 最近の取り組み

(株)地球健康クラブは近時「エコモ運動」(**E**nvironment **c**onsideration behavior about **m**otor cars for next generation) に力を入れています。これは、車から始める環境配慮運動で、リサイクル部品の積極活用やエコ安全ドライブの実施を提唱し、この運動により、CO₂がどれほど削減できるか、データとして示すことが可能になっています。整備工場等は、ユーザーに環境貢献証や環境整備見積もりなどを発行できるようになるとともに、自らの環境への取り組みをアピールできることとなります。

また、「省エネ簡易診断」の技法を開発し、今まで環境問題に興味のなかった中小企業にも提供して、省エネのきっかけを作り出しています。

(6) 株式会社地球健康クラブに学ぶ

①常に未来を見据える先見性

昨今のような厳しい経営環境にあるとつい目の前の利潤に目がいきがちですが、(株)地球健康クラブは常に未来の日本、未来の世界を考えています。子供たち、子供のいる家庭がその視野に入っています。

②現実に立脚した発想

いま、国内に走る7,900万台の自動車が環境に大きな負荷をかけていることは明らかですが、(株)地球健康クラブは全車を直ちに電気自動車にしよう等とは考えません。その前に、まず、少しでも環境に負荷をかけないために、科学的・実証的な方法を考え提案しています。

③難しいことこそ遊び心で

環境問題は、さまざまな学説が対立し、難しいと感じる人も少なくありません。しかし、有賀社長は、環境を題材にゲームを開発したり、シュミレーションゲーム的なサイトを作ったりと、常に遊び心を忘れません。「なんでも楽しくないとね」という、有賀社長の笑顔が印象的でした。

Ⅱ 受賞企業から学ぶ点

第2回千代田ビジネス大賞の受賞企業はそれぞれが優れた特徴を持ち、高い評価を受けて受賞に至りました。各企業に共通する特徴の中で、学ぶ点について述べることにいたします。

1. 明確な経営理念

最も重要な特徴の一つは、どの企業も明確な経営理念を持ち、それを社員に徹底し、全社員が経営理念を共有していることです。㈱兵左衛門では日本の食文化の中心にある箸を通じた安全・安心へのこだわりを理念としていますが、経営理念から今年度の方針、業務マニュアルなどまでを掲載した、自社のバイブルともいえる冊子を毎年作って全社員に配付し、毎朝全員で読み合わせをして周知徹底を図っています。そして、他の受賞企業もさまざまな方法で経営理念を全社員に徹底していますが、共通することは社長がその理念に基づく経営を行う強い決意を持ち、それを社員に徹底することを最も重視していることです。

一般的には立派な経営理念を掲げながら単なるスローガンで終わっている企業や、経営理念と実際の経営とが整合しない企業も多くみられますが、このような企業は業績も上がらず、社長も社員も不満だらけという状況になる可能性が高くなります。

しかし、受賞企業では経営理念の明確化、社長の理念実行の強い決意、社員への徹底による経営理念の共有化、理念に基づいた経営、理念を具現化するための戦略・戦術の実行と、すべてが一貫しています。これがその分野での競争優位を確立し、高い業績と発展を生み出している要因と考えられます。

2. 事業領域の限定

受賞企業は事業領域を比較的狭い分野に限定しています。第一環境アクア㈱では過当競争の建設業界にあって、事業分野を水処理分野に絞り込み、独自の技術である「バイオ接触酸化法」により、競争優位を確立しました。また他の受賞企業でも、最も自社の強みが活かせる分野を選び、経営資源を集中することでその市場での競争優位を確立する経営戦略をとっています。そして、その分野に特化することにより他の追随を許さない強固な基盤を確立しています。

ただ、自社の強みを活かした市場で競争優位を確立していても、今後需要の伸びが期待できないか、あるいは減少が予測される場合もあります。このような場合は当然変革が求められますが、受賞企業の例でみると従来の事業領域を守りながら、既存事業との相乗効果が期待でき自社の強みが活かせる新事業を開発する経営革新を行うことで、その分野でも競争優位を確立して発展を続けています。

3. 限定した事業領域を極める

事業領域を限定してその分野での優位性を確立するためには、他が追随できない高い技術力やノウハウを持たなければなりません。受賞企業は皆これを持っています。鉄道模型の㈱ポポンデッタはレンタルレイアウトの企画・設計力、アドバイスやアフターサービスに対応する店員の技術力、初心者向けの入門キットまでを含めた幅広い品揃え等が他にはない高水準となっています。また他の受賞企業もそれぞれの分野において、マーケティングや環境負荷削減などに関する独自の優れた技術やノウハウを持ち、これが強い競争力の源泉となっています。

このことから、特定の分野で競争優位を確立するには、他が真似のできない独自の技術やノウハウを持つことが不可欠と考えられます。

4. 社員を大事にしている

経営理念を社員全員に徹底し、共通目標に向かって進む場合、社員を大事にしなければ効果は出ません。このことから、どの受賞企業でも社員をとて大事にしています。総じてコミュニケーションはよくとれており、社員のやる気を出す仕組みも構築されています。㈱日宣では、会社の目標と現状を社員に対してガラス張りにすること、で共通目標に向けた意欲的な行動につなげていますが、他の受賞企業も独自の方法で意識の共有化や意欲の向上を図っています。これにより業績が上がり、その成果が社員に還元されますので、社員の処遇も向上します。

「企業は人なり」と言われますが、社長が社員を人材として扱い、その処遇や育成を重視するか否かは、企業の業績や発展に大きく影響すると考えられます。

5. まとめ

以上のことからみて、明確な経営理念を持ち、それを社員に徹底するとともに、社長が強いリーダーシップを持ってその理念を実践すること、他が真似をできない高度の技術やノウハウを持って、特定の分野で競争優位を確立すること、社員を人材として大事にすることが業績向上と発展の重要な要素になっていることが分かりました。

これらを実行している受賞企業では、今回の四つの選考基準である応募した部門特性、製品・サービスの革新性、企業経営の戦略性、社会・経済への貢献性において概ね高い評価となり、このことがよい業績につながっていました。

第3章 エントリー企業の今後について

第2章では受賞企業に学ぶべき点を述べました。第3章では今回の千代田ビジネス大賞の受賞を惜しくも逸したエントリー企業が今後、どの様にすれば栄えある受賞企業となり得るかを中小企業の課題を踏まえて考察します。

1. 中小企業の課題

2007年のサブプライムローン問題に端を発した米国住宅バブル崩壊から、2008年9月15日には史上最大の負債総額、約64兆円で投資銀行リーマン・ブラザーズが破綻しました。その後の世界的な経済危機は、我が国の中小企業にとっても非常に厳しい経営環境となっています。大幅な景気後退による個人消費の落ち込みや雇用情勢の悪化など、国内経済は低迷し業種業態を問わず業績が悪化する企業が増加しています。

「2010年版中小企業白書第1部最近の中小企業の動向」によると「リーマン・ショック後の急速な景気後退に伴い、我が国の中小企業の売上高及び経常利益は、製造業を中心に急速に減少した。中小製造業において、売上高及び経常利益は、2009年1-3月期に前年同期比で35.0%減及び132.3%減となった後、持ち直しの動きが見られ、2009年10-12月期には、売上高は前年同期比で2.9%減、経常利益は前年同期比で85.9%増となった。しかしながら、売上高及び経常利益を実額で見ると、その水準は、リーマン・ショック前の2008年4-6月期を下回っている。」

この様な経済環境でも業績が好調な中小企業もあります。2008年10-12月期から2009年10-12月期の5四半期連続で前期に比べて業況が好転したと答えた中小企業が21社(調査対象企業14,534社中0.14%、製造業6社、卸売業3社、小売業7社、サービス業5社)ありました(平成21年中小企業景況調査より)。千代田ビジネス大賞の受賞企業もこれらの企業と比べ少しも遜色がありません。このような企業の仲間入りするためには「2010年版中小企業白書第2部中小企業の更なる発展の方策」では、少子高齢化時代における中小企業の成長戦略として、「①人口年齢構成の変化に着目して高齢者需要の取り込みを図ること、②1人当たりの需要が増加する高付加価値化を目指すこと、③拡大する国外の需要を取り込むこと」などが提示されています。

2. エントリー企業の課題

千代田ビジネス大賞の受賞企業の共通点として、経営理念や経営戦略及び事業領域が明確であることです。エントリー企業が今後、千代田ビジネス大賞を受賞

するには、当然ながら経営理念、経営戦略、事業領域を明確にして、実践していくことが課題です。しかし、経営理念や経営戦略を作るのは容易ではありません。経営に対する考え方を整理して経営理念や経営戦略を作成する手段の一つとして「**中小企業新事業活動促進法**」に基づく経営革新計画の作成があります。①自社の現状や課題を見極めたい、②自社の業績をアップさせたい、③自社の経営の向上を図りたい。これらの思いを達成させ、自社の経営革新を推進できれば千代田ビジネス大賞を受賞することも夢ではありません。経営革新計画の作成をわかりやすく、親しみやすく解説した小冊子「**今すぐやる経営革新**」が中小企業庁のホームページ(<http://www.chusho.meti.go.jp>)に公開されています。この小冊子を参考に自社の経営革新計画を作成して下さい。以下に作成のポイントを紹介します。

(1) まずは経営計画を作る

経営計画とは、3年から5年後の会社の「**あるべき姿**」への道順を示すものです。会社の現状をスタート点とすると「**あるべき姿**」は将来の目標（ゴール）となるものです。ゴールが明確であれば、そのゴールに到達するためにいつ、何をすべきか明らかになります。

①経営理念を明確に

経営計画を立てる前に、社長の思い(=経営理念)を明らかにすることが大切です。会社をどの様に経営していくか、経営上の基本的な価値観と目的意識をキャッチフレーズにして文章にしましょう。この経営理念を社長から従業員まで、皆が理解し共有することがポイントです。経営理念が明確になったら、事業領域を定義します。事業領域とは、事業の対象となる顧客(ターゲット顧客)を明確にし、その顧客が求める商品、サービス(顧客ニーズ)は何か、その顧客ニーズに対して自社の独自能力をどの様に提供していくか(ノウハウ)を明確にしておくことです。

②経営資源の現状は？

企業には事業活動に必要な資源として、ヒト(人的経営資源)、モノ(工場、設備など)、カネ(資金)などの有形資源と情報、知識、ブランド、信用、イメージなどの無形資源があります。この様な経営資源は無尽蔵ではありません。限りのある数少ない経営資源をやりくりし、戦略的に重要な事業を選択して、集中的に投下する事がポイントです。会社の経営資源が有効に活用されているか現状を把握しましょう。

③目標(ゴール)達成のためには？

次に行くことは、目標を達成する(=成功する)ために、最も重要な事はなにかを考えることです。これを重要成功要因(CSF: Critical Success Factor)と言います。例えば目標が「顧客満足度を15%向上」とした場合に、これを実現するためには「迅速なサービスの実現」が目標達成のための重要成功要因となります。

④経営計画を作る

3～5年後の企業のあるべき姿を明確にしたら、これを実現するための道しるべとなる「経営計画」を作りましょう。経営計画の形式は会社毎の考え方や管理方針、業種や規模などにより異なります。下記は経営計画のイメージです。

(単位：百万円)

	20年3月期	21年3月期	22年3月期	25年3月期	27年3月期
	前々期	前期	当期	3年後計画	5年後計画
売上高	120	130	140	200	240
売上原価	60	65	70	100	120
売上総利益	60	65	70	100	120
販売管理費	48	50	50	60	70
略					
当期利益	6	8	11	23	29

経営計画作成のポイントは①出来るだけ具体的なこと、②現実的なこと、③多少背伸び（ストレッチ目標：普通にできる目標より、少し伸ばした目標で達成には努力が必要）した計画とする、④目標は具体的な数値で示すことです。

3. エントリー企業への支援

作成した経営革新計画が承認されると、低利融資や税制優遇など様々な支援を受けることができます。ここでは、支援措置の概要を紹介します。千代田ビジネス大賞にエントリーした企業も経営革新計画の承認を受けて各種の支援措置を活用し経営力を高めて下さい。経営革新計画の承認が無い企業でも利用可能な支援措置もあります。具体的な支援内容は、中小企業庁や身近の自治体等へ気楽に相談して確認して下さい。

(1) 税の特例措置(中小企業等基盤強化税制)

経営革新計画事業のために取得、又は製作した1台又は1基の取得価格280万円以上の「機械・装置」取得価格の7%の税額控除又は取得価格の30%の特別償却を利用することができます。

(2) 保証・融資の優遇措置

主に以下の保証・融資の優遇措置があります。

①信用保証の特例

信用保証とは信用保証協会が債務保証する制度です。経営革新計画の承認を受けた中小企業は、普通保証の別枠設定と新事業開拓保証の限度額が引き上げられ

ます。

②政府系金融機関による低利融資制度

日本政策金融公庫では、中小企業者へ事業に必要な資金を低利で長期間の融資を行っています。経営革新計画が承認された企業に対しては金利の特別優遇があります。

③小規模企業設備資金貸付制度の特例

小規模企業設備資金貸付制度は、小規模起業者等の創業、経営基盤の強化に必要な設備の購入代金の半額を無利子で融資する制度です。経営革新計画の承認を受けると貸付限度額等の優遇特例があります。

(3) 補助金・助成金・融資等の支援措置

ベンチャーファンド及び中小企業投資育成株式会社（東京・名古屋・大阪）では、経営革新計画の承認を受けた企業に対して、自己資本の充実、資金調達支援、経営支援を行っています。（支援に際しては審査があります）。都道府県によっては経営革新計画の承認を受けた企業に対して、直接補助する制度があります。また、経営革新計画の承認の有無にかかわらず、国から技術開発、販路開拓等のために直接補助する制度があります。中小企業ビジネス支援ポータルサイト J-Net21 (<http://j-net21.smrj.go.jp/>) に補助金・助成金・融資等の情報が紹介されています。参照下さい。

(4) 販路開拓の支援措置

中小基盤整備機構（関東及び近畿支部）では、商社・メーカー等の企業 OB を販路開拓コーディネータとして配置し、経営革新計画承認企業等が開発した新商品等を商社・企業等に紹介又は取り次ぎを行い、市場などへのアプローチを支援します。

(4) 大いなる志部門

健康機器メーカー、外国人への日本語教育、建築設計事務所、情報通信関連企業 2 社の計 5 社のエントリーがあり、前回より 1 社増となりました。社歴はいずれも 5 年未満、従業員もメーカー以外は 10 人未満ですが、明確な企業理念を持ちまさに大いなる志を抱く発展途上の企業群でした。

(5) ニュービジネス部門

小規模印刷業者の連携事業、空中投影型映像システム販売、漫画文化の世界への発信、IT サービスを駆使した新しいビジネスモデルの構築等計 6 社のエントリーがありました。その内名刺のデータベース化に情報収集機能を付加した創業 2 年の三三(株)が特別賞を受賞しました。前回に続いて 3 番目にエントリー企業の多い部門でしたが、今後どんな企業が出現するか楽しみです。

(6) 環境貢献部門

地球環境保護への関心の高まりから、建設業、印刷業、小売業各 1 社と各種サービス業 4 社でユニーク部門に次ぐ 7 社の応募がありました。その中で水処理事業によって貢献した第一環境アクア(株)が優秀賞、CO₂削減の可視化で貢献した(株)地球健康クラブが特別賞を受賞しました。今年 4 月から「東京都環境確保条例」が施行され、ますますこの部門での創意工夫が重要となります。

(7) 安全安心部門

箸の安全に拘る創業 88 年の老舗、交通事故調査を事業の柱とするサービス業、地域住民の住居の安全を支える創業 63 年の建設業の 3 社のエントリーがありました。その中から今回は箸の老舗(株)兵左衛門が優秀賞を受賞しました。私たちの身の回りで、安全・安心へのニーズはますます高まっています。

(8) 街並み部門

今回エントリーはありませんでした。千代田区は優れた景観や由緒ある建物・史跡が多く、こうした地域社会の財産・近隣環境の維持改善に地道な活動を続けている企業もあると思われます。当部門へのエントリーを期待しています。

(9) いきいき部門

残念ながら、前回に続きエントリーはありませんでした。わが国の高齢化の進展や健康への関心の高まりをビジネスチャンスと捉え、知恵と工夫によりこれらの問題を解決し、社会に貢献できるような企業のエントリーを期待しています。

(10) 文化伝統部門

独自の精密な美術品複製技術を持つ印刷業、オペラホールを運営する不動産業の 2 社のエントリーがありました。いずれの場合も経営全体に対する当該事業の割合がまだ低く、今後の成長でシナジー効果を生む経営が望まれます。

(11) 自由部門

きめ細やかなビジネスサポートを目的とする女性が活躍するサービス業、高度

な先端技術レベルを達成している電子機器製造業の2社のエントリーがありました。いずれも社歴は10年未満、従業員は20人未満の比較的小規模の企業ですが、自由な発想で特色をアピールする企業のエントリーを大いに期待しています。

2. 革新性

(1) 企業における革新性とは

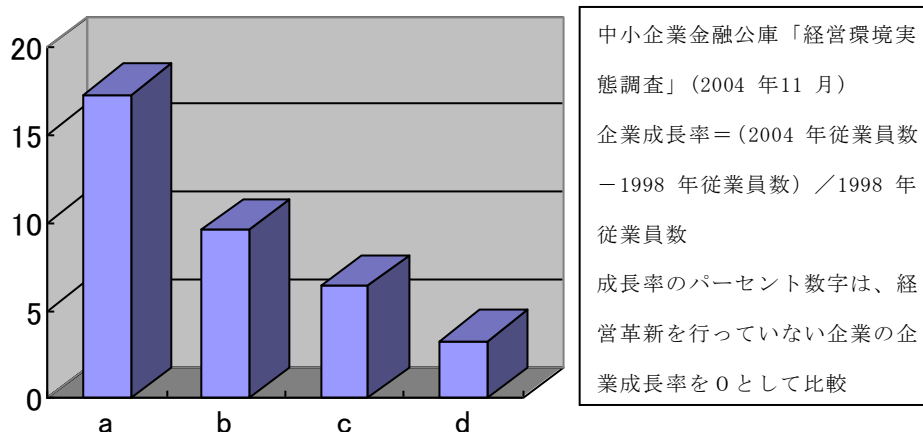
われわれは、企業の革新性を、①製品(商品)・サービス面、②顧客・市場の面、③企業活動の面、④システムの面の4つの角度から評価しました。

たとえば、今までになかった商品を扱うとすれば、①の面は高評価ということになるでしょうし、今までとは異なる商品の使用シーンを市場に提案できれば②の面の評価は高いものになります。また、企業の革新性のある活動が企業の本来的で主要な活動であるならば、③の面は高評価となりますが、一過性の単なる思いつきレベルのことであればあまり評価できません。また、商品・サービスそのもの以外にも、商品の提供方法や宣伝方法に斬新なものがあれば④の面の評価は高いものになります。

いずれにせよ、今回応募いただいた企業は、老舗企業も含めて、何らかの革新性を感じさせる会社ばかりでした。過去の実績の上にあぐらをかくような企業はいずれ淘汰されていきます。その意味で、技術革新の著しい今日、これは当然のことかもしれません。

(2) 企業の革新性と成長性の関係

革新の度合いが高い企業ほど、成長率も高いことは、データ上も現れています。下のグラフをご覧ください。



横軸のa、b、c、dは下記を表します。

aは業界内では全く行われていない新たな取組、

b は一部の中小企業のみで行われている取組

c は大企業のみで行われている取組

d は広く普及している取組

縦軸は成長率(%)を表しています。

中小企業で行われている経営革新のレベルは個々の企業によって大きく異なりますが、革新性の違いは、取り組んだ後の企業成長率に大きな差をもたらしていることがはっきりわかります。それらを、今回のエントリー企業にみてみましょう。

(3) エントリー企業にみられる革新性

①製品・サービスの面からみて

たとえば、眼鏡なしで見ることのできる3D立体映像空中投影装置を扱う企業がありました。しかも、この会社は、単に機械を輸入するだけではなく、自社で開発したセンサーやソフトウェアと組み合わせることによって、空中に浮かびあがる映像を見ている人がその映像に触れ動かすことができる等双方向のサービスができるようにした点が、極めて革新的です。また、ペット犬の「おやつ」、苦しいトレーニングを一切しないで脂肪を燃焼できる「楽トレ」マシンなどユニークな製品を販売する会社がエントリーされました。

②顧客・市場の面からみて

今回環境貢献部門に応募し特別賞を受賞した(株)地球健康クラブは、家庭でのCO₂削減をビジネスに結びつけました。今まで環境ビジネスというと大企業がその対象となるが多かったと思いますが、この会社は、企業ばかりではなく、一般の家庭のCO₂削減の計測を可能にしました。また、今まで大企業中心のセキュリティシステムサービスを中小企業や一般家庭などに安価に提供する会社もありました。

③企業活動の面からみて

今回大賞を受賞した(株)ポポンデッタは、鉄道模型小売の会社です。この会社はこの業界では困難と言われていた多店舗展開を緻密な商圈調査の結果可能にし、各店舗の店内にレンタルレイアウト(ジオラマ)を設置する、など革新的な経営を標榜しています。これらは、鉄道模型の楽しさを1人でも知ってもらいたいというこの会社の理念と深く結び付いています。

④企業のシステムの面からみて

今回特別賞を受賞した(株)龍名館は、都心の宿泊設備が多くは洋風であるのに対し、数寄屋風客室など和風のたたずまいという革新性を持っています。この業界は、いうまでもなく心のこもった宿泊サービスの提供が商品ですが、その提供の

仕方に革新性を求めた典型であると言えます。また、日本企業が雇用する外国人に日本人講師が出張して日本語を教える会社がありました。日本語学校は多数ありますが、教授法としてユニークなものでした。

(4) 現代の経営環境における革新性

上記の革新的な企業の例をご覧になって、どのようにお感じになられたでしょうか。この程度で「革新性とは大げさな」と思われた方もいらっしゃるかも知れません。

しかし、革新性とは、あっと驚くような大発明ではなく、現状を何とか前に進めたいという経営陣の強い意志の発露です。そして、今まで何気なく見ていた自社の商品・サービスをもう一度新鮮な目で見つめることが革新をもたらすのではないのでしょうか。

上記の企業にかかわらず、今回応募して下さった企業全てをみて、そのことを強く感じました。

3. 戦略性

(1) 戦略性の内容

第2回千代田ビジネス大賞に最終的にエントリーされた企業37社のうち、戦略性で最高の「S」評価を獲得した企業が22社ありました。

昨年からはまった千代田ビジネス大賞ですが、応募された企業で好業績をあげている企業は、意図的であったかどうかにかかわらず戦略的な経営をしているように思います。

「戦略的な経営」とは、どんな経営でしょうか。ここでは戦略的な経営について「経営目的を達成するために事業領域を特定し、自社の持つ経営資源を適切に配分し、競争優位性や独自性を維持・向上させていくための意思決定の過程」であると定義しておきたいと思います。

そこで千代田ビジネス大賞では、こうした定義を踏まえて戦略性項目を次の4つの視点で評価しています。

①顧客の絞り込みは十分か

どのような領域で事業を展開していくか、対象とする顧客イメージは具体的にになっているかは、事業を発展・継続させていくうえで極めて重要です。限られた経営資源を有効に活用するためには、ニッチ市場などセグメントされた事業領域と顧客や製品・サービスを絞り込み、市場での高いシェアやオンリーワンを旨とする意識が必要です。

②「取扱商品・製品・サービス」は差別性、独自性を有しているか

自社の「取扱商品・製品・サービス」が差別性、独自性を持っていることが必

要です。しかも差別性や独自性は一時的なものではなく継続的に維持され、さらに強化されなければなりません。そのためには常に顧客ニーズを把握し、そのニーズへの対応・改善を行っていく必要があります。

顧客が求めているニーズを把握 (P) → ニーズに適した対応を行う (D) → 顧客による評価。ニーズを正しく捉えているかを確認 (C) → より顧客のニーズに即したものに改善を行う (A)、など PDCA 活動サイクルを回していく仕組みづくりが重要になります。

③事業遂行上必要なネットワークはできているか

中小企業にとって不足する経営資源を自力で調達することはコスト高となるばかりか、実際には無理な面があります。そこで、「他企業と連携して工場を専門化する」とか、「他企業や研究機関と連携して商品開発を行う」、「産学官の連携を実践している」とか、あるいはそうした意識をもっている、など事業推進上必要な経営資源を外部に求める体制や意識を持っていることが重要になります。

④中小企業の組織特性といわれる特性を有しているか

中小企業には大企業にはない組織特性があると言われていています。例えば、企業家精神が旺盛であるとか、意思決定が迅速である、顧客との密着性を有している、小回り性がある、などがそうです。そしてその中小企業の組織特性が競争優位性を確保する源泉になっている例は多くみられます。

(2) エントリー企業にみられる戦略性

①顧客の絞り込みが十分な例

今回大賞を受賞した㈱ポポンデッタは、鉄道模型のヘビーユーザーに絞り込んで創業し、事業の拡大と共に徐々にライトなファンへと顧客の開拓を図って成功していますが、顧客イメージを明確にして事業展開している好例です。

他には、優秀賞を受賞した㈱兵左衛門では商品を漆箸という箸の中での超高級品に絞り込みこのゾーンではシェア 60%を確保するという成功を収めています。

②「取扱商品・製品・サービス」が差別性、独自性を有している例

VOC(揮発性有機化合物)排出量 0 値でしかも色彩の鮮やかさを実現した「水無し印刷+超高精細印刷」の総合印刷会社。「廃材を再生利用してノベルティグッズの開発」をした広告制作会社。スクリーンなし、眼鏡不要で立体映像の「空中投影型映像システム」の映像機器販売会社。「ホテル客室環境コントロールシステム」を販売する機器販売会社。今日のメルマガ当たり前の時代の基を作った「メルマガのノウハウ」をもつサービス業。名刺データベース化システム「リンクナレッジ」の三三㈱、環境系ポータルサイト「469ma ランド」を運営する㈱地球健康クラブなどがその一例ですが、エントリー企業の多くで「取り扱う商品・製品・サービス」に差別化や独自性がありました。

③事業遂行上必要なネットワークができている例

インターネット関連システム開発会社は、全国のセブンイレブンのプリンター端末を利用して、携帯で撮影した写真を証明写真として印刷できるネットワークを構築していました。

㈱地球健康クラブは、早稲田環境研究所との産学共同研究で成果をあげています。またある建築設計事業者は、同社が発案した工法の強度実験、施工の実用化などを日本大学生産工学部と共同で研究を行っています。

自社の強みをさらに強化する場合も、弱みを補う場合も他社、研究機関、大学などとの戦略的な連携、ネットワーク作りは有意義であり、今後ネットワークの重要性がますます増加していくことが予想されます。

④中小企業の組織特性といわれる特性を有している例

エントリー企業の多くが、「経営者との夢の共有化」や「企業家精神の発揮」、「個性的な経営」などの組織特性をもち、有利に事業展開している例がみられました。

第一環境アクア㈱ではBCS(バイオ触媒酸化法)による污水处理技術力はもとより「迅速な意思決定」「小回り性」も競争力になっていました。映像機器販売会社では、顧客の要求を聞いた営業がすぐに制作にとりかかるという迅速性、小回り性がありました。図書販売小売業には強い企業家精神とそれに共鳴した若手の高いモチベーションがあり、シェアードオフィス事業者は代表者をはじめスタッフ全員が女性という「個性的な経営」をしています。

千代田ビジネス大賞では、今回も中小企業特有の組織特性が、事業の優位性を際立たせている多くの事例をみることができました。

4. 社会貢献性

(1) 社会貢献の内容

千代田ビジネス大賞の評価項目には社会貢献性という項目が有ります。その内容は大きく分けると次の4点からなります。第一に事業活動を行う基本となる考え方・経営理念として事業の社会的使命が明示され実行されているかという点です。第二に社会の要請として定められた法律や規則等のルールを守って事業活動が進められようになっているかと言う点です。第三に事業活動を行う地域社会や環境に対して環境負荷の低減あるいは社会の活性化のための働きかけをすることによる直接的な社会貢献活動への取り組みを行っているかどうかと言う点です。第四として事業活動の価値が社会においてどの程度評価されているかの尺度として利益の状況です。以下でその考え方を簡単にご説明します。

①経営理念

企業の事業活動が継続的に収益を生み続けるためにはその事業活動が提供す

る製品やサービスが社会において評価される価値のあるものでなければなりません。従って、企業は社会において求められるどのような価値を提供するかという役割をしっかりと認識しその価値をいかに高めていくかということを基本的な考え方として明確にする必要があるのです。それが経営理念です。

さらに経営理念を実行していくための計画があり実施状況が測定され改善に向けた取り組みがされているかを評価しました。

②社会の要請に対する対応

社会の要請に込えているかとは法律や一般的な規範に従っているかという、よく言われるコンプライアンスです。たとえば産地偽装や品質の虚偽表示は商品表示に関するルール違反です。そのようなルール違反を行った企業が厳しく糾弾され事業継続も困難になったことから明らかなように社会のルールを守ることが以前にも増して重要となっています。企業においてはルール違反が起きないようにするためにどのような対策を講じるか、ルール違反は経営者がすぐに気がつき対処できるような体制を築くことが重要となってきています。

③社会に対する積極的な貢献

事業活動を行う上で避けられない環境負荷をできるだけ低減するために新たな製造方法に取り組んだり、地域社会の活性化のために地域の行事に積極的に参加するというような様々なレベルの取り組みが考えられます。また社員がそのような社会貢献事業にボランティアとして参加することを積極的に奨励している企業も増えてあります。

④利益の状況

事業活動とは社会に新たな価値を創造して提供する社会への貢献活動そのものであり、その価値の大きさ＝貢献度はその企業の利益の状況に反映されていると考えることができます。すなわち社会が高い価格でその会社の製品・サービスを購入するのは社会のニーズを満足させる度合いが高いからと考えられます。

従って、社会貢献度については利益の大きさも尺度の一つとして勘案しています。利益の尺度としては税引き前利益のほかに企業が外部から材料を仕入れてどのくらいの価値を付け加えて顧客に提供＝販売するかとの考えから付加価値を採用しました。付加価値は下記の式により計算します。

$$\boxed{\text{付加価値}} = \boxed{\text{営業利益}} + \boxed{\text{人件費}} + \boxed{\text{減価償却費}}$$

なお、この指標は「中小企業新事業活動促進法」に基づく経営革新計画の策定にあたり、「経営の向上の程度を示す指標」として採用されています。

但し、創業3年以内の企業については今後の貢献が期待される企業ということで過去の数字による定量面での評価は行っていません。

今回の受賞企業の平均営業利益率は8.2%となっており応募企業全体の平均2.3%を大きく上回っています。

(2) エントリー企業に見る社会貢献性

① 経営理念について

経営理念の良い例は大賞を受賞された㈱ポポンデッタです。同社が成長したのは利益を追求したからと言うより「鉄道模型の素晴らしさをより多くの人に知ってもらいたい、鉄道模型ファンに利便性の高い鉄道模型店を提供していきたい」という社長の熱い思いがあったからです。社会に対して何を提供するのかという役割の認識の良い例です。またお箸の㈱兵左衛門も安全安心を第一に考え「お箸は食べ物です」という考えから高級箸というマーケットでゆるぎない位置を確立しています。

② 社会からの要請に応えている例

㈱兵左衛門はコンプライアンス委員会を社内に設置し、常に会社全体を監視する仕組みを作り実践しています。そのほかにもプライバシーマークを取得するなどの取り組みの例がありました。

③ 積極的な社会貢献の例

- ・ 提供する製品・サービスそのもので社会貢献を目指している例

第一環境アクア㈱は本業の水処理が環境負荷低減を実現するものです。廃材を再利用して省資源を目指す企業もありました。車椅子の障害者が駅等にある証明写真ブースを利用できない問題の解決として携帯電話で撮った写真を全国のコンビニで印刷できるサービスを提供する会社がありました。またお箸の㈱兵左衛門は「安全・安心」なお箸を徹底して追求しています。

- ・ 事業を行う上で社会貢献に取り組む例

環境負荷を減らす水なし印刷に取り組む印刷会社の応募がありました。

- ・ 地域への貢献の例

旅館龍名館本店は地域社会でも神田祭りなど多くの祭事に協賛・協力しているほか、世界最貧国といわれる西アフリカの「ブルキナファソ」という小国を1ヶ月の宿泊客人数×10円を月ごとに積み立てて支援しています。

第5章 平成22年度第3回千代田ビジネス大賞に向けて

第2回千代田ビジネス大賞で大賞、東京商工会議所千代田支部会長賞、優秀賞および特別賞を受賞された企業、またエントリーされた企業の分析をお読みいただき、どのような感想をお持ちになられたでしょうか。

その経営哲学や手法に感心された方もいらっしゃるかもしれませんが、「なんだ、うちの会社でも同じことを志向しているよ」「あっと驚くような手法ではないな」との感想を抱かれた方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

平凡なことを非凡なほど徹底して行う。

これはよく言われる成功の公式ですが、今回の大賞、東京商工会議所千代田支部会長賞、優秀賞および特別賞を受賞された企業も、我々が目にするごく普通の企業の延長にあります。そのことが、激変する経済環境に立ち向かう我々に、一つの勇気を与えてくれるのではないのでしょうか。

千代田ビジネス大賞は、平成22年度も第3回の募集をします。ぜひとも、多くの企業がチャレンジをされることを期待します。その挑戦自体が、自社を見直し、変革する契機となると思います。

本冊子が、その手助けになるとすればこれに勝る喜びはありません。

「第2回千代田ビジネス大賞実施白書」執筆者（アイウエオ順）

大坂 隆洋 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
小田 明彦 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
河合 史門 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
木村 英幸 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
鴨田 宇一 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
中津留 準 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
平田 仁志 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
町田 行雄 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士
柳 義久 (社)ちよだ中小企業経営支援協会・中小企業診断士

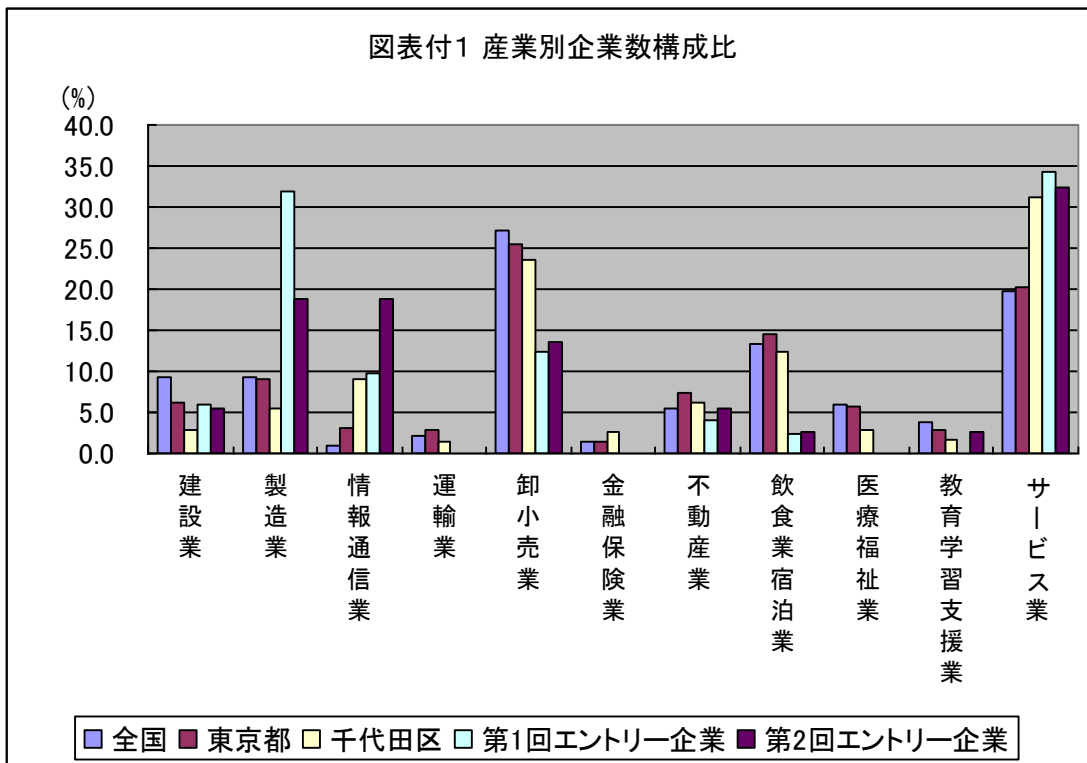
資料編 エントリー企業の概要

第2回千代田ビジネス大賞のエントリー企業と全国や地域の中小企業とを、産業別比率や企業規模、企業年齢および企業の収益性の面から比較すると、エントリー企業の特徴や傾向は次のとおりとなりました。

1. 全国・東京都・千代田区とエントリー企業との比較

(1) 産業別企業比率

総務省統計局平成18年事業所・企業統計調査および東京都総務局平成18年事業所・企業統計調査報告における全国・東京都・千代田区の中小企業産業別割合と、第2回ビジネス大賞エントリー企業の業種別割合を比較した結果、3つのパターンが特徴としてあげられます（図表付1）。



全国は総務省統計局平成18年事業所・企業統計調査、
東京都および千代田区は東京都総務局平成18年事業所・企業統計調査報告より

一つめは、全国・東京都・千代田区内の当該業種の全業種に対する割合とに比較して、第2回ビジネス大賞エントリー企業の比率が高い業種です。製造業と情報通信業がこの傾向にあてはまります。具体的には、製造業と情報通信業の全国・東京都・千代田区内の割合はそれぞれ1割に満たないのに対して、エントリーの

あった製造業と情報通信業はともにエントリー企業全体の 19%にのぼっています。

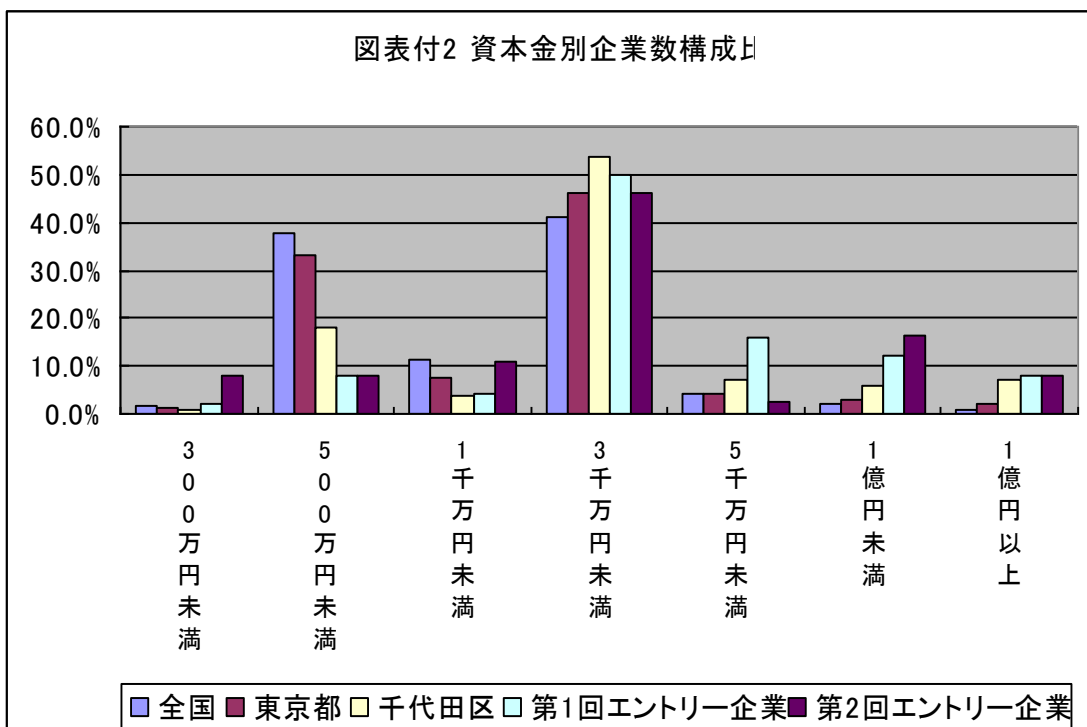
二つめは、千代田区内の当該業種の全業種に対する割合と、第 2 回千代田ビジネス大賞のエントリー企業の比率が同じくらいのパターンです。サービス業がこの傾向にあてはまります。千代田区内のサービス業は全業種の 30%であり、エントリー企業もほぼ同じ割合の応募がありました。また、建設業や不動産業、教育学習支援業の企業数は全国規模で全業種に対して建設業 1 割弱、不動産業 1 割強、教育支援業 0.4 割と多くはありませんが、エントリー企業割合もやはり同じ傾向を示しています。

三つめは、全国・東京都・千代田区内の当該業種の全業種に対する割合に比べて、第 2 回千代田ビジネス大賞のエントリー企業の比率が低い業種です。卸小売業や飲食業・宿泊業がこの傾向にあてはまります。卸小売業の全国・東京都・千代田区内の割合は全業種の 25%程度なのに対して、卸小売のエントリー企業はエントリー企業全社に対して 13%でした。

今回、運輸業や金融保険業、医療福祉業からはエントリーがありませんでした。

(2) 資本金および従業員規模別の比率

資本金および従業員規模別の比率を図表付 2 に示します。

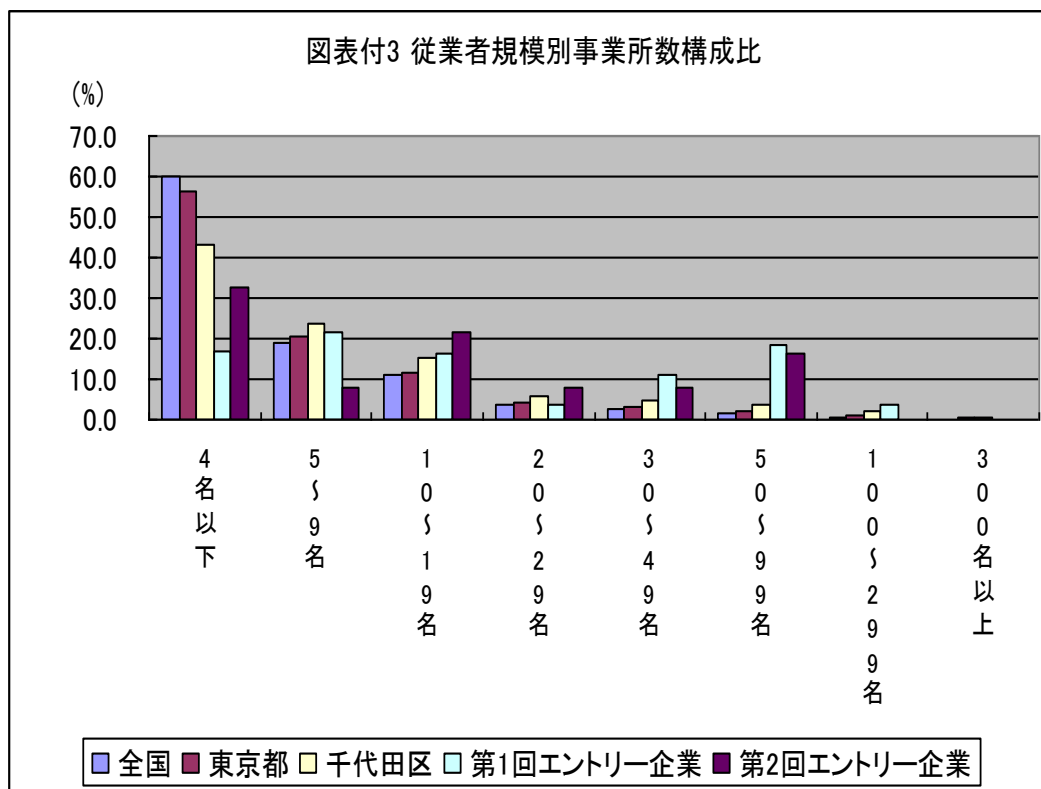


全国は総務省統計局平成 18 年事業所・企業統計調査、
東京都および千代田区は東京都総務局平成 18 年事業所・企業統計調査報告より
エントリー企業の資本金規模別構成比を全国、東京都、千代田区全体と比較す

ると、全国・東京都・千代田区では、資本金 300 万円以上 500 万円未満と 1,000 万円以上 3,000 万円未満の企業が多くなっています。一方、第 2 回ビジネス大賞では、資本金 1,000 万円以上 3,000 万円未満の企業が 5 割弱ほどエントリーしています。他の資本金の分類項目は、3,000 万円以上 5,000 万円未満の企業の割合を除いて、すべてほぼ 1 割のエントリーとなっています。

第 1 回と第 2 回とを比較すると、300 万円未満と 500 万円以上 1 千万円未満、5 千万円以上 1 億円未満の企業割合は 2 回目の方がわずかに増加しました。一方で、3 千万円以上 5 千万円未満の企業割合は減少しました。300 万円以上 500 万円未満と 1 千万円以上 3000 千万円未満、1 億円以上の企業は、ほぼ同じ割合となっています。

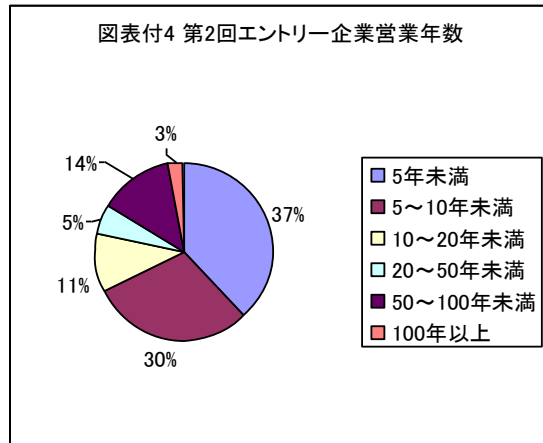
また、企業規模を従業員規模別事業所数で見ると、全国、東京都、千代田区全体ではともに従業員が多くなるほど企業数は少なくなります。一方、エントリー企業は、第 1 回、第 2 回とも 50～99 名の企業の割合が全国、東京都、千代田区全体の企業数割合と比べて非常に多くなっています。他の従業員構成の分類項目でもまんべんなくエントリーがありました(図表付 3)。



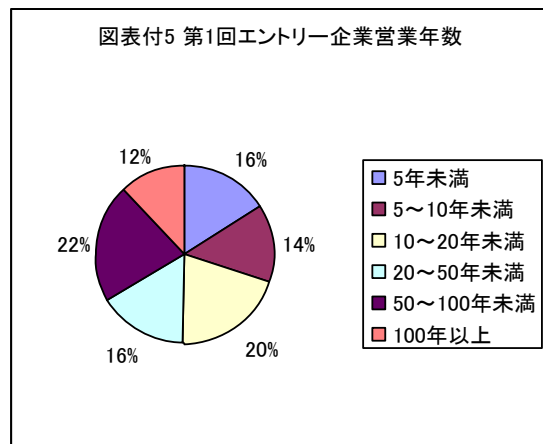
全国は総務省統計局平成 18 年事業所・企業統計調査、
東京都および千代田区は東京都総務局平成 18 年事業所・企業統計調査報告より

2. エントリー企業の営業年数と代表者の年齢

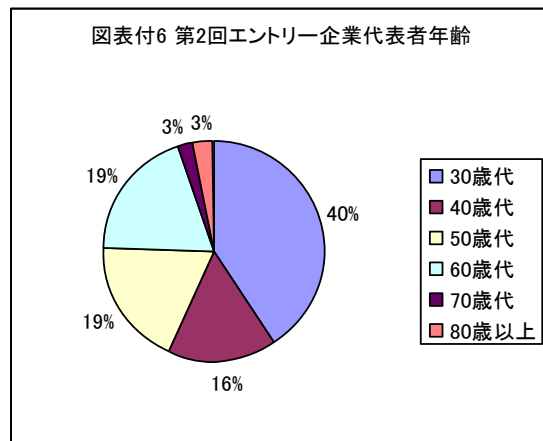
第2回千代田ビジネス大賞エントリー企業の営業年数をみると、全体の4割弱は営業年数5年未満の創業間もない企業でした。さらに、創業から10年未満の企業が全体の3分の2を占めています。一方、創業50年以上の企業から2割弱のエントリーがありました。また、1社ではありますが、創業100年以上の老舗企業のエントリーもありました(図表付4)。



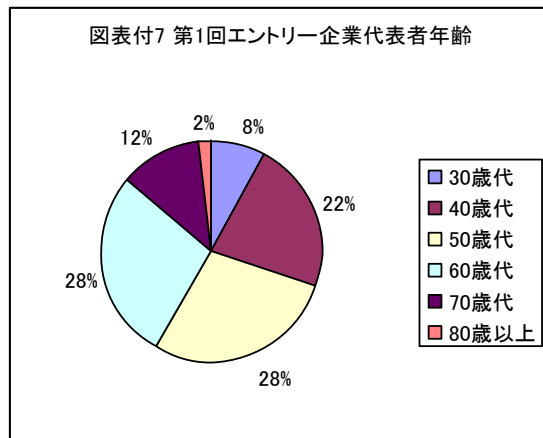
第2回千代田ビジネス大賞エントリー企業の営業年数を第1回と比較してみます。第1回では、創業から10年未満の企業が全体の3分の1弱を占めました。また、創業から50年以上のエントリー企業も3分の1を占めています。いずれの категорияもほぼ同じ割合でエントリーがありました(図表付5)。一方、図表付4にあるように、第2回は、前述の通り営業年数が少ない企業ほどエントリーが多くなりました。



第2回千代田ビジネス大賞エントリー企業の代表者年齢をみると、30歳代の代表者がエントリー企業全体の4割と最も多くなりました。次いで、50歳代と60歳代が2割弱で同じ割合となっています。一方で、わずかながら代表者が70歳代、80歳代のエントリー企業もありました。20歳代代表者企業のエントリーはありませんでした(図表付6)。



第2回エントリー企業の代表者年齢を第1回と比較してみます。第1回は50歳代と60歳代が代表者のエントリー企業がそれぞれ3割弱、40歳代が2



割強ありました。また、代表者が70歳代のエントリー企業も1割強ありました。一方で、第1回は、代表者が30歳代のエントリー企業は1割弱であり、年齢構成は第1回と第2回でかなり異なる結果となりました。第2回と同様、代表者が20歳代のエントリー企業はありませんでした(図表付7)。

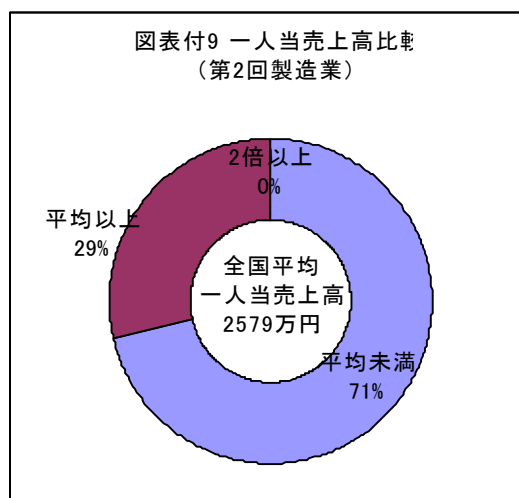
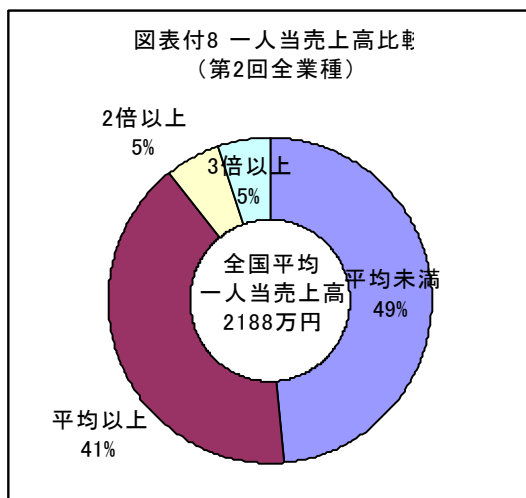
3. 収益性指標・生産性指標の全国平均との比較

全業種とエントリーの多かった製造業、サービス業について、収益性・生産性の指標を全国平均と比較し、エントリー企業の特徴を示します。なお、多くの情報通信業エントリーもありましたが、分析を割愛します。

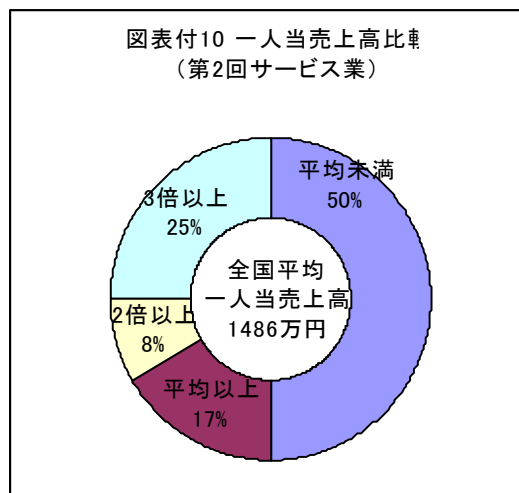
(全国平均値は中小企業白書2010年版281、282頁2008年の値を再編集)

(1) 1人当たり売上高

第2回千代田ビジネス大賞エントリー企業全業種の1人当たり売上高を、全国の全業種と比較しました。その結果、エントリー企業の5割強が全国平均を上回りました。1人当たり売上高が全国平均の2倍以上あるエントリー企業も1割ありました(図表付8)。



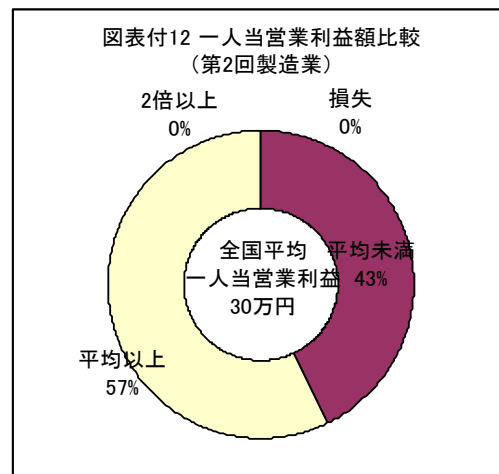
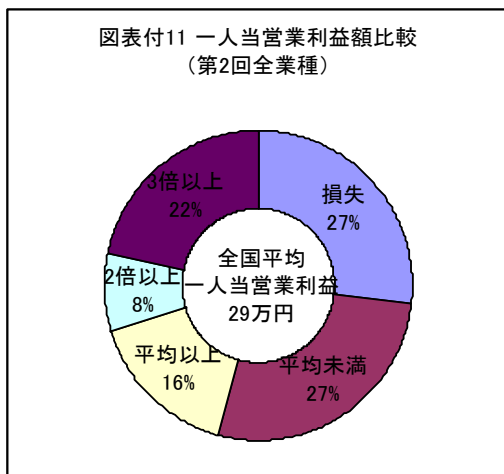
次に、エントリー企業1人当たり売上高を業種別にみてみます。まず、製造業は、71%のエントリー企業が業種別全国平均を下回り、エントリー全業種より低い値となりました。1人当たり売上高が業種別全国平均の2倍以上のエントリー企業はありませんでした(図表付9)。一方でサービス業についてみると、業種別全国平均以上のエント



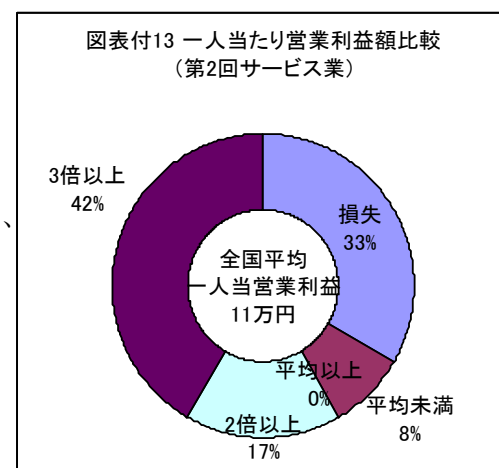
リー企業が半数強を占めました。なかでも全体の3割のエントリー企業が業種別一人当たり売上高全国平均の2倍以上、さらに4分の1は3倍以上となっています(図表付10)。

(2) 1人当たり営業利益

営業利益は企業の事業活動による利益を表す指標です。まずエントリー企業全社の営業利益額について全業種全国平均と比較をします。その結果、エントリー企業のうち27%が赤字企業でした。図表付11の損失とは赤字企業のことを指します。平均未満のエントリー企業も27%ありました。一方、平均以上のエントリー企業は5割弱となっています。しかしながら、2割強のエントリー企業が、3倍以上の1人当たり営業利益をあげています(図表付11)。



次に製造業のエントリー企業についてみてみます。営業利益が赤字の企業はありませんでした。しかし、4割強の企業が1人当たり営業利益全国平均を下回り、6割弱のエントリー企業が平均以上でした。なお、2倍以上の企業はありませんでした(図表付12)。



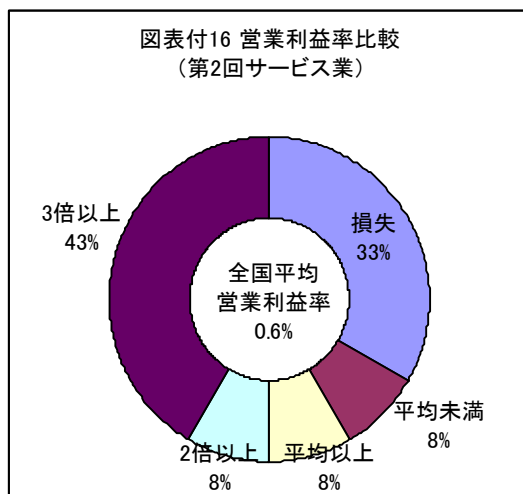
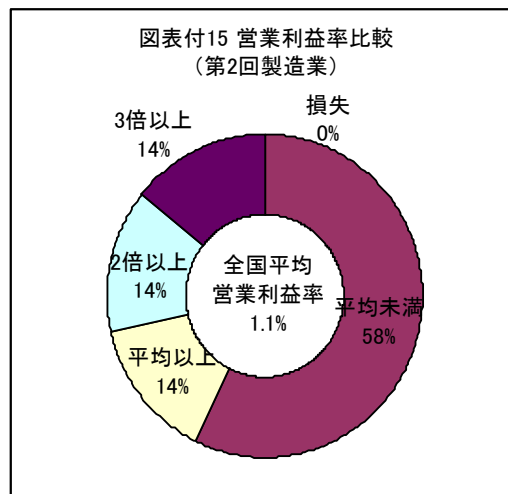
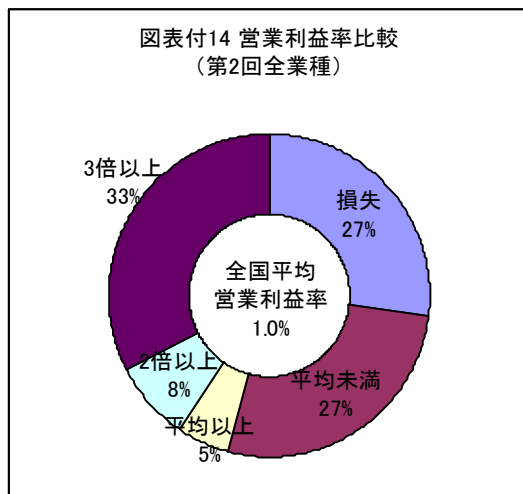
第2回エントリー企業のうち、サービス業については、3分の1が営業赤字企業でありました。一方、業種別の全国平均に満たない企業も1割弱ありました。また、エントリー企業の約6割は、営業利益が平均以上でした。全業種の全国平均値と比べてサービス業のそれが低いこともありますが、全体の4割強はサービス業の全国平均の3倍以上の1人当たり営業利益をあげています(図表付13)。

(3) 営業利益率

営業利益率すなわち営業利益を売上高に対する比率でみることにします。まず、第2回千代田ビジネス大賞エントリー企業全業種をみると、平均未満のエントリー企業は利益額と同様3割弱となっています。一方で、エントリー企業の3分の1は、比率が全業種全国平均の3倍以上となっています(図表付14)。

製造業をみると、利益率で全国平均未満のエントリー企業が6割弱ある一方で、14%の企業は3倍以上となっています(図表付15)。

サービス業については、6割弱のエントリー企業が業種全国平均以上となっています。また、比率が3倍以上のエントリー企業も利益額と同じくサービス業エントリー企業全体の4割強ありました(図表付16)。



**第2回千代田ビジネス大賞
実施白書
受賞企業7社に学ぶ**

発行年月 平成22年7月
発行 財団法人まちみらい千代田
(産業まちづくりグループ)
〒101-0054
東京都千代田区神田錦町3-21
ちよだプラットフォームスクウェア4階
TEL : 03-3233-7558
FAX : 03-3233-7557
E-MAIL : biznet@mm-chiyoda.or.jp
URL : www.chiyoda-days.jp